

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AREA COMERCIAL Y EL IMPACTO EN
SU ESTRATEGIA: ANÁLISIS EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR ACERO,
UBICADAS EN EL SUROCCIDENTE COLOMBIANO.**

Yulieth Arias Giraldo Cód. 1304542
Karen Viáfara Galindo Cód. 1304541

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Maestría en Administración
Santiago de Cali
2016

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AREA COMERCIAL Y EL IMPACTO EN
SU ESTRATEGIA: ANÁLISIS EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR ACERO,
UBICADAS EN EL SUROCCIDENTE COLOMBIANO.**

Yulieth Arias Giraldo Cód. 1304542

Karen Viáfara Galindo Cód. 1304541

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas

Director

DIEGO HERNAN VARÓN ROJAS

Doctor en Humanidades (C)

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Santiago de Cali

2016

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	5
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.3. OBJETIVOS	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. JUSTIFICACIÓN	13
1.5. ESTADO DEL ARTE, MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO	15
1.5.1. Descripción del sector	15
1.5.2. Marco Contextual	22
1.5.3. Empresas a investigar	27
1.5.3.1. Empresa X.....	27
1.5.3.2. Empresa Y	29
1.5.4. Estado del Arte	31
1.5.5. Marco Teórico	35
1.5.5.1. Cultura.....	35
1.5.5.2. Cultura organizacional.....	37
1.5.5.3. Cultura Organizacional en Colombia	40
1.5.5.4. Estrategia.....	42
1.5.5.5. Variables de cultura organizacional y estrategia.....	44
1.5.5.6. Relación entre estrategia y Cultura Organizacional	51
1.6. HIPÓTESIS	54
1.7. METODOLOGÍA.....	55
1.7.1. Naturaleza de la investigación	55
1.7.2. Caracterización de los entrevistados:	57
1.7.3. Técnicas de investigación	57
1.7.3.1. Trabajo de campo	59
2. RESULTADOS	61

2.1.	RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS	63
2.2.	RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS	84
3.	ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES	108
3.1.	ANÁLISIS.....	108
3.2.	RECOMENDACIONES	116
3.2.1.	Impacto de la historia en los cambios en la estrategia.....	116
3.2.2.	Impacto del entorno y la sociedad en la interpretación del entorno.....	117
3.2.3.	Impacto del entorno y la sociedad en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos.....	117
3.2.4.	Impacto del entorno y la sociedad en los valores corporativos	118
3.2.5.	Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en el nivel de consciencia cultural.....	118
3.2.6.	Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en el conocimiento y aceptación de la estrategia.....	119
3.2.7.	Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en la resistencia al cambio	119
3.2.8.	Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en la participación en diseño de la estrategia.....	120
3.2.9.	Impacto del proyecto de empresa en los valores corporativos.....	120
3.2.10.	Impacto del proyecto de empresa en la resistencia al cambio	120
3.2.11.	Impacto del proyecto de empresa en las capacidades internas.....	121
3.2.12.	Impacto del proyecto de empresa en el conocimiento y aceptación de la estrategia	121
3.2.13.	Impacto del sistema de producción de bienes materiales en las capacidades internas	122
3.2.14.	Impacto del sistema de producción de bienes inmateriales en los valores corporativos.....	122
3.2.15.	Impacto del sistema de producción de bienes inmateriales en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos	123
3.2.16.	Impacto del sistema de producción de bienes sociales en el nivel de consciencia cultural	123
3.2.17.	Impacto del sistema de producción de bienes sociales en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos	124
3.2.18.	Impacto del sistema de producción de bienes sociales en el conocimiento y aceptación de la estrategia.....	124
3.2.19.	Impacto de las relaciones interpersonales en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos.....	125

3.2.20.	Impacto de las relaciones de parentesco en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos.....	125
3.2.21.	Impacto de las relaciones de poder en el conocimiento y aceptación de la estrategia	126
3.2.22.	Impacto de las relaciones de poder en el portafolio	126
3.2.23.	Impacto de las relaciones de poder en la participación en el diseño de la estrategia	126
3.2.24.	Impacto del liderazgo y estilos de dirección en el conocimiento y aceptación de la estrategia	127
3.2.25.	Impacto del liderazgo y estilos de dirección en la resistencia al cambio	128
3.2.26.	Impacto del liderazgo y estilos de dirección en el cambio en la estrategia	128
3.2.27.	Impacto de las subculturas en el nivel de consciencia cultural.....	129
3.2.28.	Impacto de las subculturas en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos.....	129
3.2.29.	Impacto de la identidad organizacional en los valores corporativos	130
3.2.30.	Impacto de la identidad organizacional en el nivel de consciencia cultural	130
3.2.31.	Impacto de la identidad organizacional en el conocimiento y aceptación de la estrategia	130
4.	CONCLUSIONES.....	132
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	137
6.	ANEXOS.....	140
	ANEXO 1. Formato cuestionario	140
	ANEXO 2. Formato entrevista.....	143
	ANEXO 3. Cronograma.....	144
	ANEXO 4. Presupuesto.....	145

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Imagen de referencia laminas en acero	18
Ilustración 2. Imagen de referencia productos en acero	19
Ilustración 3. Departamento Valle del Cauca, ubicación Cali - Yumbo	25
Ilustración 4. Distribución de Comunas en Cali	25

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Oferta y demanda del acero en Colombia, año 2013.....	17
Tabla 2. Población. Fuente: Elaboración propia.....	57
Tabla 3. Relación de asesores. Fuente: Elaboración propia.....	58
Tabla 4. Relación de líderes comerciales (gerentes). Fuente: Elaboración propia.	58
Tabla 5. Relación de colaboradores. Fuente: Elaboración propia.	58
Tabla 6. Generalidades de las empresas investigadas. Fuente: Elaboración propia.	62
Tabla 7. Variable 1: La Historia. Fuente: Elaboración propia.....	63
Tabla 8. Variable 2: El entorno y la sociedad. Fuente: Elaboración propia.	65
Tabla 9. Variable 3: El habla, la lengua y el lenguaje. Fuente: Elaboración propia.....	67
Tabla 10. Variable 4: Proyecto de empresa. Fuente: Elaboración propia.	69
Tabla 11. Variable 5: El sistema de producción de bienes materiales. Fuente: Elaboración propia.....	71
Tabla 12. Variable 6: El sistema de producción de bienes inmateriales. Fuente: Elaboración propia.....	72
Tabla 13. Variable 7: El sistema de producción de bienes sociales. Fuente: Elaboración propia.	74
Tabla 14. Variable 8: Las relaciones interpersonales. Fuente: Elaboración propia.....	75
Tabla 15. Variable 9: Las relaciones de parentesco. Fuente: Elaboración propia.....	76
Tabla 16. Variable 10: Relaciones de poder. Fuente: Elaboración propia.	78
Tabla 17. Variable 11: Liderazgo y estilos de dirección. Fuente: Elaboración propia.	80
Tabla 18. Variable 12: Las subculturas. Fuente: Elaboración propia.	81
Tabla 19. Variable 13: La identidad organizacional. Fuente: Elaboración propia.....	83
Tabla 20. Variable estratégica 1: Nivel de consciencia cultural. Fuente: Elaboración propia.	86
Tabla 21. Variable estratégica 2: Conocimiento y aceptación de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.	88
Tabla 22. Variable estratégica 3: Cambio en la estrategia. Fuente: Elaboración propia.	91
Tabla 23. Variable estratégica 4: Resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia.	92
Tabla 24. Variable estratégica 5: Valores corporativos. Fuente: Elaboración propia.	95
Tabla 25. Variable estratégica 6: Participación en el diseño de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.	96
Tabla 26. Variable estratégica 7: Portafolio. Fuente: Elaboración propia.....	98
Tabla 27. Variable estratégica 8: Relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos. Fuente: Elaboración propia.	102
Tabla 28. Variable estratégica 9: Capacidades internas. Fuente: Elaboración propia.	104
Tabla 29. Variable estratégica 10: Interpretación del entorno. Fuente: Elaboración propia.	106

Tabla 30. Impacto variable cultural: La historia. Fuente: Elaboración propia.	108
Tabla 31. Impacto variable cultural: El entorno y la sociedad. Fuente: Elaboración propia.	109
Tabla 32. Impacto variable cultural: El habla, la lengua y el lenguaje. Fuente: Elaboración propia.	110
Tabla 33. Impacto variable cultural: Proyecto de empresa. Fuente: Elaboración propia.	111
Tabla 34. Impacto variable cultural: El sistema de producción de bienes materiales. Fuente: Elaboración propia.	111
Tabla 35. Impacto variable cultural: El sistema de producción de bienes inmateriales. Fuente: Elaboración propia.	112
Tabla 36. Impacto variable cultural: El sistema de producción de bienes sociales. Fuente: Elaboración propia.	113
Tabla 37. Impacto variable cultural: Las relaciones interpersonales. Fuente: Elaboración propia.	113
Tabla 38. Impacto variable cultural: Las relaciones de parentesco. Fuente: Elaboración propia.	113
Tabla 39. Impacto variable cultural: Las relaciones de poder. Fuente: Elaboración propia.	114
Tabla 40. Impacto variable cultural: Liderazgo y estilos de dirección. Fuente: Elaboración propia.	115
Tabla 41. Impacto variable cultural: Las subculturas. Fuente: Elaboración propia.	115
Tabla 42. Impacto variable cultural: La identidad organizacional. Fuente: Elaboración propia.	116

RESUMEN

Toda empresa tiene como fin comercializar un producto o prestar un servicio para generar rentabilidad a sus inversionistas y son en las áreas comerciales de las compañías en donde se da inicio a la materialización de este objetivo, ya que todos los procesos de las organizaciones inician su operación a partir de la generación de una venta.

En un mercado altamente competitivo como el actual, no basta con que las compañías desarrollen variedad de productos con altos estándares de calidad y controlen netamente variables cuantitativas, pues aspectos como el servicio y el tipo de relación que puedan desarrollar los integrantes del equipo comercial con los clientes influyen de manera directa en las decisiones de compra y por lo tanto en el éxito de las organizaciones. La presente investigación se enfoca en el análisis de la cultura organizacional en el área comercial y la manera en que esta impacta la estrategia, se utiliza como metodología de investigación el análisis de caso en dos empresas del sector acero las cuales comercializan productos bajo las mismas normas de calidad.

El estudio de los casos se concentra en el análisis de trece variables de la cultura organizacional y el impacto que estas tienen sobre la estrategia debido que la relación de estos campos cuyo carácter es cualitativo permite identificar buenas prácticas así como aspectos que se pueden mejorar dentro del área comercial ya que aunque las organizaciones por lo general no lo tengan en cuenta, la cultura, la estrategia y su

relación, pueden afectar el desempeño, la actitud, la motivación, la integración, el engranaje y por ende los resultados de un equipo comercial dado que estos aspectos afectan la manera en que los asesores realizan su labor y proyectan la compañía que representan en el mercado.

Palabras clave: cultura organizacional, estrategia, área comercial, suroccidente colombiano, sector acero.

ABSTRACT

Every company aims to advertise a product or to provide a service that generates profitability to investors. This process begins at the organization's marketing department where the goal is the generation of a sale.

Currently, production with high quality standards and control is not sufficient for companies to succeed in a highly competitive market. Nowadays, customer service directly influences purchasing decisions, hence the success of organizations. This research focuses on the analysis of organizational culture in the marketing area and how this impacts the marketing strategy. Two analysis cases in the steel industry are used to explore the proposed problem taking into account that both organizations produce and advertise their products under the same quality standards.

The proposed methodology is based on the analysis of thirteen organizational culture variables and their impact on the marketing strategy. The relationship between these two fields is generally qualitative and identifying good practices can improve the business area. Usually, organizations do not take into account their culture and the impact on strategy, however these two aspects can affect performance, attitude, motivation, integration, apparatus and also the outcomes of sales teams because these issues affect how consultants do their work and represent the company in the market.

Keywords: organizational culture, marketing strategy, commercial area, southwestern Colombia, steel industry.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones generalmente centran su atención en aquellos factores que pueden disminuir o incrementar su rentabilidad de manera directa. Temas como la productividad, los análisis financieros y las ventas son imprescindibles en comités gerenciales, sin embargo, cada vez se vuelve más importante que los directivos organizacionales se interesen por aspectos que aunque no se cuantifiquen, de manera indirecta afectan el desempeño de las organizaciones, dado que el mercado cada vez tiene mayores ofertas nacionales e internacionales para distintas necesidades que acompañadas de un buen servicio, correcta atención, relaciones de cercanía, afinidad y empatía con los clientes hacen que puedan captarlos y fidelizarlos en mayor medida, lo que le genera a las compañías mayores probabilidades de ser tenidas en cuenta por sus clientes en los momentos de elección de proveedores, estos aspectos intangibles pueden llevar a las compañías a garantizar el cumplimiento de sus objetivos comerciales no solo en ocasiones puntuales si no en el largo plazo.

La presente investigación se apoya en el estudio de dos casos, realiza un análisis con el fin de entender la manera en que la cultura organizacional afecta la estrategia en las áreas comerciales de dos compañías comercializadoras de acero ubicadas en el suroccidente Colombiano, el estudio se realiza sobre aspectos intangibles debido al interés de las investigadoras en las áreas comerciales desde el punto de vista profesional y académico ya que por una parte, cada una cuenta con experiencia laboral en el área

comercial de las dos empresas objeto de estudio lo cual les permite tener observación participante, y desde la academia, se complementa el análisis técnicamente fortaleciendo los conocimientos para actuar y observar desde la objetividad aspectos adicionales a los cuantitativos en los contextos organizacionales, pues el análisis profundo permite “entender mejor la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento de la organización” (Cornejo, García, & Alcudia, 2012, pág. 694).

Las variables cualitativas que se analizan en el desarrollo del presente trabajo son 13 las cuales son inherentes a la cultura en el ámbito organizacional, “Hablar de cultura necesariamente remite al ser humano” (Zapata Domínguez, 2009) y cualquier contexto relacionado con seres humanos sufre un impacto que en el caso de las estrategias en el área comercial es trascendental darle la importancia que tiene, dado que se pone en juego el análisis del área de las personas que venden los productos y es aquí en donde está gran parte del éxito de las organizaciones en el mercado.

En términos generales la metodología de la investigación inicia con un trabajo de campo que consistió en la recolección de información mediante cuestionarios y entrevistas a los integrantes del área comercial de las dos compañías objeto de análisis, a través de los cuestionarios se obtuvo información de la cultura organizacional y por medio de las entrevistas se indaga sobre la estrategia de las dos empresas objeto de estudio, posteriormente se analiza la manera en que la cultura organizacional creada por el equipo comercial afecta la estrategia desarrollada por los líderes del área, se realiza dicho estudio para cada una de las 13 variables de la cultura organizacional (Zapata & Rodríguez, 2008) indicando la variable estratégica que impacta (Mintzberg, Ahlstrand, &

Lampel, 1999) para cada empresa caso de estudio, finalmente se realizan los análisis y se proponen las recomendaciones como aporte de las investigadoras a la academia.

La estructura de la investigación permitirá encontrar en el primer capítulo, la contextualización y la problemática a tratar, se describen los objetivos de la investigación y a través de la justificación se da a conocer al lector la importancia de analizar los casos de estudio; posteriormente se presenta la descripción del sector acero, se dan a conocer las principales características de las empresas investigadas y se expone el estado del arte y el marco teórico correspondiente a los temas de interés. Posteriormente se plantean la hipótesis considerada por las investigadoras y se presenta la metodología desarrollada para lograr los objetivos propuestos.

En el capítulo 2, se muestran los resultados obtenidos que posteriormente son analizados en el capítulo 3 donde también se exponen las recomendaciones desde la óptica de las investigadoras, para finalizar, en el capítulo 4 se dan a conocer las conclusiones a las que se llegaron durante el proceso de la investigación.

1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas X y Y¹ son comercializadoras de productos fabricados en acero para el sector de la construcción y la industria en Colombia. Su principal actividad consiste en comprar grandes volúmenes a los productores nacionales e internacionales y distribuirlos a nivel nacional. La estrategia de este tipo de organizaciones para permanecer en el mercado en este sentido, no se concentra en la generación de algún valor agregado en los productos mismos, como sucede en los mercados de alta tecnología e innovación, sino que su estrategia se concentra en las habilidades (de los colaboradores que pertenecen al área comercial) para cerrar negocios, conjugado con la capacidad financiera y logística de la organización. La combinación de estos tres factores puede garantizar su estabilidad en el mercado a través del tiempo, ya que no cuenta con otras características de diferenciación o de valor agregado, porque este tipo de productos son fabricados bajo normas internacionales que se deben certificar en la entrega.

En la actualidad, los colaboradores de las áreas comerciales por diferentes medios llegan a tener conciencia que gracias a su labor, las organizaciones comercializadoras de acero pueden garantizar su objetivo principal el cual consiste en comercializar un producto o

¹ Debido a los códigos de confidencialidad de las empresas que se investigaron, se omitirán sus nombres y todo tipo de información con que estas puedan ser identificadas, no se referencian explícitamente documentos institucionales.

servicio para generar rentabilidad, esta es la razón por la cual los capitalistas arriesgan su dinero en diferentes proyectos de inversión, de esta manera, al llevar a cabo el cierre de una negociación se genera impacto y movimiento en otras áreas de las compañías, involucrando en el caso del sector acero, las áreas de logística, producción, financiera, compras, inventarios, cartera, calidad e indirectamente el área de recursos humanos ya que desde ahí se administra el personal de toda la organización.

Los directivos de las áreas comerciales, cotidianamente utilizan expresiones orientadas a la competitividad, tales como: clientes potenciales, proyecciones, metas de venta, rentabilidad, competencia, cierre de negocios, de la responsabilidad que tiene el asesor sobre cada cliente y el proceso desde la elaboración de cotización hasta el recaudo de la cartera por cada negocio, así como de los demás aspectos que de alguna manera podrían afectar las rentabilidades esperadas de las organizaciones y, por ende, la imagen de su labor, ya que su deber es cumplir las metas planteadas por la organización a través del trabajo de su equipo comercial.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace importante conocer si los líderes al planear sus metas y objetivos, tienen en cuenta la manera en que la cultura del área comercial puede afectar generando impacto en la toma de decisiones estratégicas. Como se mencionó anteriormente, las diferentes áreas de las organizaciones están directamente relacionadas con el proceso comercial, sin embargo, la presente investigación consistió en analizar si la cultura organizacional creada o transformada por los directivos comerciales, impacta la estrategia de su área la cual es responsable de que los objetivos de estas organizaciones se cumplan, un área comercial con una cultura sana hace la diferencia entre una organización u otra, esta es la razón por la cual surgió

el interés de investigar de qué manera las variables de la cultura organizacional vistas desde el área comercial influyen en la estrategia de dicha área, para tal fin se realizó el análisis en dos empresas pertenecientes al sector acero ubicadas al suroccidente colombiano.

Para abordar las organizaciones en mención se tomaron como base diferentes investigaciones referentes a la cultura organizacional, en donde los teóricos destacaron algunas variables sensibles como: identidad (Inkeles y Levinson,1969; Trompenaars, 1994; Zapata & Rodríguez, 2008), valores y creencias (Hofstede,1980; Schein, 1990; Zapata & Rodríguez, 2008), producción de bienes y actitudes (Schein, 1985), entre otras.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente y dado que en las organizaciones objeto de estudio no se han efectuado análisis a la cultura organizacional ni a la estrategia, se formula la siguiente pregunta:

¿Cómo la cultura organizacional del área comercial impacta su estrategia en el caso de dos empresas del sector acero ubicado en el suroccidente colombiano? Análisis de los últimos 3 años.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar la cultura organizacional del área comercial y el impacto que esta causa en su estrategia para los casos de dos empresas del sector acero ubicadas en el suroccidente colombiano en el periodo 2013 a 2015.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar las variables de la cultura organizacional en el área comercial de las dos empresas objeto de estudio.
2. Analizar las variables de la estrategia comercial que aplican para las dos empresas estudiadas.
3. Comparar los resultados de los análisis realizados a las dos empresas objeto de estudio, proponiendo recomendaciones consideradas relevantes a los directivos de las áreas comerciales.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Las diferentes empresas, deben tener en cuenta que adicional a las variables que comúnmente se controlan para generar utilidades, existe una cultura organizacional que se desarrolla consciente o inconscientemente. Esta cultura presenta rasgos que influyen directamente sobre los colaboradores e incluso pueden ser modificados por ellos mismos; para el caso del área comercial, se evidencia cómo en función del tiempo los asesores crean vínculos fuertes con los clientes generando una relación en la que las compras a determinada empresa, a partir de la experiencia que tienen las investigadoras en el sector, se podría afirmar que son directamente proporcionales a la afinidad entre la persona que toma las decisiones de compra y la persona que vende. De esta manera, resultó necesario y relevante hacer un análisis de las variables de la cultura organizacional que influían en el comportamiento de los colaboradores del área comercial, dado que en función del tiempo estas repercuten en las estrategias de la organización. Para estudiar esta situación se realizó el análisis de dos compañías pertenecientes al sector acero ubicadas en el suroccidente colombiano.

El análisis realizado fue una oportunidad para que dichas empresas, identificaran aspectos claves que pueden ser de gran ayuda para fortalecer sus estrategias en el área comercial, lo cual hace que se beneficien los colaboradores comerciales del sector y las compañías que tengan en cuenta su importancia.

De acuerdo a lo anterior, fue viable realizar dos estudios de caso y analizarlo para diagnosticar el estado de la cultura organizacional y realizar recomendaciones que se pueden tener en cuenta al momento del diseño de la estrategia, es un aporte a la academia para dar a conocer aspectos cercanos a la realidad del mundo laboral en el sector del acero, por otra parte, el estudio podrá ser aplicado en diferentes contextos laborales y la información será útil al momento en que interesados en el tema deseen investigar en el mismo campo.

Se consideró que las investigaciones realizadas en el campo de la cultura organizacional, no habían sido aplicadas para el desarrollo de estrategias en las áreas comerciales del sector acero, lo cual se convirtió en una oportunidad para realizar una investigación de campo, análisis de los datos y sugerencias de cambios orientados a su mejoramiento, como parte de las aplicaciones desarrolladas por la academia en el área de la administración. Otra de las motivaciones para realizar el presente trabajo, es que las investigadoras, gracias a una combinación de los aportes realizados por la academia y su experiencia laboral en el sector, y en particular, en área comercial, fortalecieron conocimientos útiles a tener en cuenta al momento de desempeñar cargos gerenciales y participar en el diseño de estrategias objetivas fundamentadas en las lógicas de la academia.

1.5. ESTADO DEL ARTE, MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO

1.5.1. Descripción del sector

En Colombia, el mercado del acero se compone de productores, transformadores, distribuidores y comercializadores de acero. Los productores, que poseen siderúrgicas, abastecen el mercado nacional con productos intermedios y productos finales para atender principalmente la demanda del sector de la construcción, suministrando acero para concreto que equivale al 52% de la producción total, alambrón equivalente al 8%, perfiles al 8%, barras al 2% y el resto de la producción (30%) está destinada para el consumo industrial (principalmente productos planos). ²

La rivalidad entre los competidores existentes en un sector y las estrategias que desarrollan para participar en el mercado, son aspectos que se deben analizar en detalle, pues condiciones aparentemente irrelevantes pueden convertirse en valores agregados o en criterios de los clientes potenciales para elegir un proveedor u otro. Tener conocimiento e información respecto a la competencia hace posible medir el desempeño de la propia empresa, lo cual permite encontrar los aspectos en los que la organización debe mejorar con el fin de crear factores diferenciadores que le aporten para obtener distinción, posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

² https://www.sectorial.co/index.php?option=com_content&view=article&id=3305:sector-acero-colombiano-principal-amenaza-china&catid=40:informes-especiales&Itemid=208, febrero 2015.

Según las investigadoras, desde la posición de observadoras participantes en ambas compañías objeto de estudio, el diseño de la estrategia comercial de las empresas comercializadoras de acero, en esencia consiste en comprender, conocer y enfrentar la competencia. En el sector del acero, los principales competidores actuales cuentan con presencia a nivel nacional con sedes en ciudades importantes como Barranquilla, Montería, Bogotá, Medellín, Manizales, Cali y Pasto, desde donde compiten a nivel nacional. Algunos de los principales competidores son:

- | | |
|--------------------|-------------------|
| ✓ G&J Ferretería | ✓ Hierros Antomar |
| ✓ Agofer | ✓ Ferrasa |
| ✓ Alfredo Steckerl | ✓ Hierros HB |
| ✓ Feduse | ✓ Aceros MAPA |
| ✓ Acesco | ✓ Fajobe |
| ✓ Colmena | ✓ Aceros cortados |
| ✓ Corpacero | ✓ ARME |
| ✓ Metaza | ✓ Sidenal |
| ✓ Cyrgo | |

El sector del acero se rige por normas internacionales, principalmente americanas y asiáticas (ASTM³, SAE⁴, JIS⁵ entre otras), las cuales son el reglamento para clasificar el acero y los productos obtenidos del mismo, lo anterior permite afirmar que no hay un factor diferenciador en calidades de acero; todas las compras se encuentran sujetas a

³ <https://www.astm.org/>, mayo 2016.

⁴ <https://www.sae.org/>, mayo 2016.

⁵ <https://www.jisc.go.jp/eng/>, mayo 2016.

verificación de cumplimiento de normas, así que difícilmente un solo proveedor logra imponerse como el dominante en el mercado; son diversos los proveedores que tiene Colombia a nivel mundial ya que con la producción de acero nacional no es posible suplir la demanda del mercado colombiano (ver tabla 1). Los proveedores son de países como Brasil, China, España, Turquía, India, Japón, México, entre otros, que se encuentran en constante oferta y en la búsqueda de altas consolidaciones para completar lotes mínimos de producción y de despacho. Colombia es un mercado objetivo de todos estos oferentes debido a su demanda creciente y continuo desarrollo, lo que genera cierta tranquilidad por tener múltiples opciones al momento de realizar el proceso de abastecimiento. El poder de negociación de los compradores depende de su poder adquisitivo y posicionamiento en el mercado, en la medida en que un comercializador se encuentre posicionado y goce de reconocimiento, genera mayor demanda por parte de los compradores, estas relaciones se fortalecen al establecerse vínculos cercanos entre ambas partes. En Colombia la producción de acero es mucho menor a la demanda, este comportamiento del mercado exige a los comercializadores recurrir a las importaciones, la siguiente tabla muestra el comportamiento de las importaciones en el año 2013:

Producto	Oferta	Demanda
Aceros para concretos	986.565 Tn	1'436.204 Tn
Alambrón	184.718 Tn	429.026 Tn
Perfiles livianos	71.643 Tn	103.370 Tn
Barras lisas	51.004 Tn	100.416 Tn
Perfiles pesados	3.310 Tn	104.206 Tn

Tabla 1. Oferta y demanda del acero en Colombia, año 2013.⁶

⁶ <http://www.portafolio.co/negocios/especial-industria-siderurgica-colombia-0>, febrero 2015.

El portafolio de productos en el sector del acero se puede destinar principalmente dos grandes grupos, estos son la industria y la construcción⁷. De acuerdo al conocimiento adquirido por las investigadoras gracias a la experiencia laboral que cada una obtuvo en las dos empresas objeto de estudio, a continuación se especifica para cada grupo las referencias que demanda principalmente:

Se consideran dentro del grupo industrial empresas que requieren las láminas, huacales y rollos para llevar a cabo las correspondientes transformaciones a los productos que comercializan, las referencias son:

- | | |
|---------------------|---------------------|
| ✓ Acero Inoxidable | ✓ Acero Cold Rolled |
| ✓ Acero Galvanizado | ✓ Acero Hot Rolled |



Ilustración 1. Imagen de referencia laminas en acero⁸

⁷ <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50642> , mayo 2016

⁸ http://www.coldrolled-steelcoil.com/photo/pc4042036-hot_rolling_carbon_steel_roll_from_china_supplier.jpg , mayo 2016.

El grupo de la construcción el cual está conformado por estructureros, constructoras, consorcios y personas independientes, consume principalmente las siguientes las referencias:

- | | |
|---|------------------------|
| ✓ Cubiertas metálicas y termoacústicas | ✓ Barras corrugadas |
| ✓ Perfiles tipo C | ✓ Acero figurado |
| ✓ Lamina colaborante | ✓ Canales |
| ✓ Lamina Alfajor | ✓ Platinas |
| ✓ Tubos estructurales | ✓ Alambre recocido |
| ✓ Tubería cerramiento negra y galvanizada | ✓ Alambrón |
| ✓ Tubería conduit | ✓ Barras cuadradas |
| ✓ Tubería de conducción | ✓ Barras lisas |
| ✓ Perfiles alma llena tipo I - H | ✓ Barras grafiladas |
| ✓ Perfiles drywall | ✓ Malla electrosoldada |
| ✓ Ángulos | |



Ilustración 2. Imagen de referencia productos en acero⁹

⁹ <http://euroamericaimport.com/sites/default/files/styles/large/public/field/image/101044.jpg?itok=8-IEY4WV> , mayo 2016.

Existen productos que potencialmente pueden sustituir el acero¹⁰ ya que la ciencia ha desarrollado materiales con propiedades que se le pueden comparar¹¹, pero es importante tener en cuenta que son diversas las necesidades que han llevado a la búsqueda de alternativas, por ejemplo, el sector automotriz en búsqueda de disminuir el peso de los carros debido al impacto que este tiene el consumo de combustible, ha buscado el reemplazo de componentes metálicos de automóvil por polímeros o materiales compuestos¹², por otra parte, la necesidad de reducir la contaminación y el impacto en el medio ambiente hace que se mantenga en la búsqueda de alternativas¹³, otra necesidad, es la de lograr construcciones seguras y sismo resistentes a la vez¹⁴, de esta manera, materiales como el plástico, la madera, el concreto, el barro, entre otros, pueden ser utilizados para elaborar productos que también se fabrican en acero, sin embargo, es necesario aclarar que debido a las propiedades mecánicas y químicas que tiene el acero, es bastante difícil que productos sustitutivos logren cumplir con las características exigentes que tiene el acero ya que los productos elaborados en este material técnicamente cumplen con propiedades que suplen necesidades puntuales de altas exigencias tanto en la industria como en la construcción, si bien en algunos contextos es posible encontrar materiales los cuales pueden ser utilizados para cumplir funciones similares a los del acero, es necesario verificar ampliamente los requerimientos

¹⁰ <http://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/31861-Materiales-super-estructurales-un-paso-hacia-el-reemplazo-de-metales.html>, mayo 2016.

¹¹ <http://noticiasdelaciencia.com/not/4686/plastico-con-propiedades-comparables-a-las-del-acero/>, mayo 2016.

¹² <http://genesis.uag.mx/posgrado/revistaelect/calidad/cal013.pdf>, mayo 2016.

¹³ <http://boletincidies.blogspot.com.co/2012/06/desarrollan-plasticos-biodegradables.html>, mayo 2016.

¹⁴ <http://mundocivil.blogspot.com.co/2010/06/fibra-de-vidrio-en-reemplazo-del-acero.html>, mayo 2016.

técnicos para los productos que van a ser elaborados ya que existirán múltiples ocasiones en las que no sean aceptados debido a requerimientos técnicos, lo anterior se afirma basado en la experiencia de las investigadoras quienes conocen que previo a la realización de las compras por parte de los constructores o industriales, sus departamentos de ingeniería elaboran estrictos diseños con el fin de lograr el cumplimiento de exigencia técnicas.

Teniendo en cuenta las características de las compañías más sobresalientes en el sector del acero, las investigadoras evidenciaron los siguientes factores que consideran claves para participar en el mercado:

1. **Precio:** Valor monetario estimado para los productos.
2. **Trayectoria en el mercado:** Evolución o desarrollo que ha tenido la empresa en la comercialización de aceros.
3. **Reconocimiento de marca:** Distinción de la empresa entre las demás en el mercado por sus rasgos o características.
4. **Portafolio:** Listado de productos disponibles por la compañía que son ofertados a los clientes.
5. **Participación en proyectos de gran magnitud:** Intervención de la empresa en proyectos que por su nombre, marca o área construida representan un valor importante y marcan un referente para las demás compañías.
6. **Cobertura:** Extensión geográfica abarcada por la empresa.
7. **Posicionamiento de Marca:** Posición distintiva que adopta una marca dentro de su entorno competitivo para garantizar que los miembros de su mercado objetivo puedan distinguir dicha marca de las demás.

8. **Servicio:** Labores realizadas pensando en brindar beneficios a los usuarios que contribuyan a los intereses de la empresa.
9. **Acompañamiento técnico:** Brindar orientación a los clientes que les permita entender el funcionamiento y las características de los productos antes y después de la venta.
10. **Capacidad instalada:** Espacio físico y equipos destinados para la operación logística de los productos y servicios ofertados a los clientes.
11. **Alianzas estratégicas:** Conexiones y acuerdos realizados con empresas que hacen parte de la cadena de valor o con la competencia.

1.5.2. Marco Contextual

La estructura de la cadena siderúrgica se conforma por las empresas siderúrgicas integradas, las semi-integradas, las comercializadoras y transformadoras. Las siderúrgicas integradas, obtienen el mineral de hierro y fabrican productos básicos e intermedios en acero largos y planos, las siderúrgicas semi-integradas fabrican los productos a partir de la chatarra, las compañías transformadoras a partir de productos básicos e intermedios elaboran productos finales como tuberías, perfiles, planos cortados sobre medida, entre otros.

A nivel mundial, entre los países de mayor producción de mineral de hierro se encuentran: China, Japón, Rusia, Estados Unidos, India, Corea del Sur, Alemania, Ucrania, Brasil y Turquía, a través de sus exportaciones, estos países abastecen la demanda mundial.

Colombia es un país cuya economía está dividida en múltiples sectores dentro de los cuales se encuentra el secundario o industrial, el impulso que este sector brinda a la economía nacional es vital, según datos del IV Congreso Internacional de la Construcción con Acero EAC 2013, “la industria siderúrgica de Colombia está conformada por más de 1.600 empresas, que aportan 12 por ciento del producto interno bruto (PIB) nacional y generan 13 por ciento del total del empleo en el sector industrial nacional”.¹⁵

Las regiones del país con mayor desarrollo industrial son aquellas que presentan cercanía a los puertos, es el caso de la Costa Pacífica y Atlántica, específicamente Santiago de Cali, Cartagena y Barranquilla como principales ciudades beneficiadas, por otro lado, Bogotá presenta un desarrollo importante por ser la capital y encontrarse en el centro del país desde donde resultan estratégicas las actividades de distribución, por último se destaca el departamento de Antioquia, cuyo desarrollo puede atribuirse más a la cultura pujante de su gente que a los beneficios territoriales con que cuenta¹⁶. Descritas estas generalidades, se entiende como Cali y sus alrededores se convierten en zonas atractivas para el emplazamiento de empresas pertenecientes al sector industrial¹⁷, dentro del que se encuentra la industria del acero a la cual pertenecen las dos empresas hacia las que está orientada la presente investigación.

Las empresas objeto de estudio se encuentran ubicadas en el suroccidente colombiano (Ver ilustración 3), exactamente en la zona industrial de Yumbo donde es común encontrar sucursales de las más grandes empresas de la industria del acero. La cercanía

¹⁵ <http://www.portafolio.co/negocios/especial-industria-siderurgica-colombia-0>, febrero 2015.

¹⁶ <http://www.metrocuadrado.com/decoracion/content/antioquia-la-regi%C3%B3n-pujante-del-pa%C3%ADs>, junio 2015.

¹⁷ <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-ciudad-atractiva-para-inversion-foranea>, diciembre 2013.

a la ciudad de Cali, brinda las comodidades necesarias para la satisfacción de los trabajadores y el ambiente rural permiten tener una logística eficiente facilitando atender la demanda de ciudades principales como Cali, Tuluá, Popayán, Cartago, Buga, Palmira, Pereira, Manizales y numerosos municipios aledaños.

Cali es considerada una ciudad estratégica, al estar situada en la parte occidental del país (Sur occidente del Pacífico Colombiano) que ofrece el atractivo de ciudad acogedora, amable y de muchas perspectivas económicas, situación que a su vez ha generado la constitución de barrios que tienen origen en los procesos de invasión de zonas de protección de ríos, zonas verdes o terrenos del estado¹⁸. En algunos puntos de la ciudad se presentan asentamientos donde personas de diferentes lugares del país llegaron en busca de un lugar para mejorar su estilo de vida, costumbres y tradiciones. La migración hacia la ciudad de Santiago de Cali, se remonta en los años cuarenta, producto de la violencia socio-política que se iniciaba en esa época y posteriormente situaciones como el desplazamiento forzado a raíz del conflicto armado que se vive en el país. Las personas que habitan estos asentamientos son de bajos recursos económicos, bajo nivel académico y con necesidades básicas insatisfechas.

Las compañías objeto del presente trabajo se encuentran ubicadas a las afueras del norte de Cali, colindando la comuna 2 de la ciudad, zona considerada industrial denominada Acopi (Yumbo).

¹⁸Informe de asentamientos humanos de desarrollo incompleto existentes en el municipio de Santiago de Cali. Secretaría de vivienda social fondo especial de vivienda. Ing. Marco Aníbal Zambrano Solarte. Mayo de 2010.



Ilustración 3. Departamento Valle del Cauca, ubicación Cali - Yumbo¹⁹

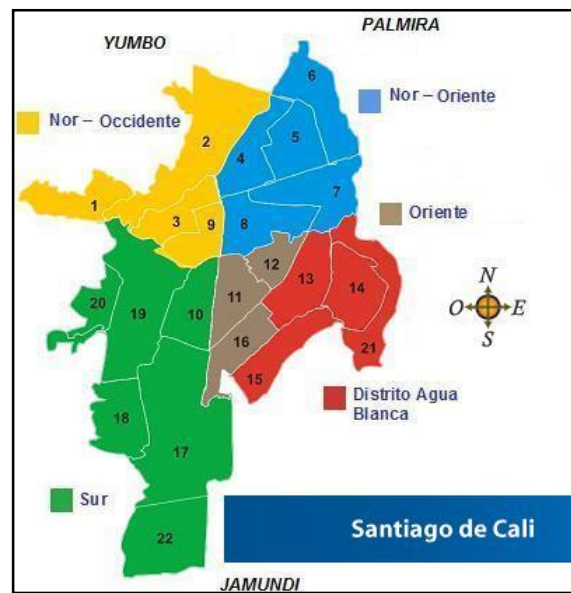


Ilustración 4. Distribución de Comunas en Cali²⁰

Las empresas X y Y son comercializadoras, su actividad económica consiste en el comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción (Actividad 4663

¹⁹ Tomado de http://www.ucrostravel.com/Buga/Mapa_Ruta_Buga_ValleDelCauca_Colombia.jpg

²⁰ Tomado de <http://megaobrax.host22.com/images/mapcali1.jpg>

según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas). Las dos organizaciones específicamente comercializan productos en acero como barras corrugadas, chipas, láminas, vigas, ángulos, canales, platinas, tejas, perfiles entre otros; la esencia de sus negocios consiste en comprar grandes volúmenes a los productores con el fin de distribuirlos a nivel nacional.

Luego de entender la actividad de las empresas a analizar, es importante resaltar que la presente investigación da una mirada a la estrategia y la cultura organizacional de las áreas comerciales de las empresas estudiadas; cada área comercial, encargada de realizar las negociaciones para generar la facturación diaria en las empresas transformadoras y comercializadoras de productos en acero, cuenta con trabajadores de diferentes perfiles, quienes pueden formarse con conocimientos fruto de la experiencia y/o de bases teóricas de diversas profesiones.

Es común encontrar que otras áreas de las empresas objeto de estudio perciban el área comercial como aquella generadora de situaciones de alto compromiso, lo cual puede convertirse en un reto o un problema dependiendo del manejo y la capacidad de reacción de los actores involucrados al interior de la compañía, el asesor comercial es quien representa al cliente en la empresa y defiende sus requerimientos ante cualquier área que presente el más mínimo obstáculo para cumplir lo ofertado, es por esta razón que no es difícil encontrar situaciones donde la imagen del asesor comercial es concebida como la de aquel personaje que siempre va a tener entre sus situaciones urgencias y solicitudes que requieran que el resto del personal se exija y salga de la rutina de sus actividades, ejemplos de estas situaciones son: Cambios de ruta en las entregas,

aprobaciones de pedidos urgentes ocasionados por imprevistos, verificaciones de pagos de los clientes fuera del horario estipulado por el área.

1.5.3. Empresas a investigar

A continuación se presenta la información institucional de las empresas objeto de estudio²¹:

1.5.3.1. Empresa X

Misión: Firma de acero con sentido social que busca trascender en el tiempo a través de la confianza que genera.

Visión: Ser reconocidos como líderes logísticos en la comercialización de Acero.

Valores Corporativos: Son los elementos de la cultura empresarial, al leerlos dan cuenta del clima laboral, agradable y responsable que permanece en la compañía.

Compromiso: Empresa integra y solidaria comprometida con entrega y dedicación de la búsqueda del logro de los objetivos bajo el parámetro de la excelencia.

Historia: Con el objetivo de satisfacer las necesidades de la industria metalmecánica, prestando un mejor servicio, brindando asesoría e información y ofreciendo productos planos de acero, la compañía se fundó el 30 de enero de 1984, en 1991 se capitalizó y transformó en sociedad anónima con el ánimo de prepararse para la apertura de la economía colombiana, en 1992 se creó el departamento de ingeniería, arquitectura y

²¹ Con el fin de asegurar el anonimato acordado durante el desarrollo de la investigación, se omiten los nombres de las compañías y cualquier enunciado que permita la identificación directa de las mismas, se aclara que no se alteraron estilos de redacción, ni frases que hagan parte esencial de los conceptos establecidos por cada empresa.

diseño introduciendo al mercado cubiertas metálicas y perfiles para el sector de la construcción, para 1996 inauguró la nueva sede en una zona industrial y comercial al occidente de Bogotá, en el año 2003 obtuvo la certificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2000 de parte de ICONTEC de Colombia y la red IQNET; en el 2004 abrió sucursal en la ciudad de Cali, y para el 2006 una nueva bodega en Bogotá especializada en productos estructurales para la construcción tales como tubos, vigas y ángulos, para el segundo semestre del año entró a operar el Centro de Servicio de Acero, en el año 2008 inauguró sucursal en la ciudad de Pereira; en el 2009 adquirió la tecnología industrial para formar teja sin traslapo, adicionalmente obtuvo la recertificación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008 por parte del ICONTEC de Colombia y la red IQNET, en el año 2011 construyó la sucursal en Medellín la cual inició operaciones en el año 2013. Actualmente la compañía X atiende un extenso portafolio de clientes consolidando su posición en la importación y comercialización de aceros para la industria metalmecánica y el sector de la construcción en Colombia.

Política de calidad: Mantener y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad para garantizar una atención eficaz, un abastecimiento adecuado, procesos de producción controlados y un seguimiento continuo a los clientes actuales y potenciales. Para hacer realidad la política de calidad, se actúa con seriedad y responsabilidad, respetando la ley, y dando la cara ante cualquier situación de inconformidad que manifiesten los clientes.

Responsabilidad social: El área social siempre ha tenido gran importancia, la misión de la organización X busca un equilibrio con todos los actores internos y externos con

los que tiene relación la empresa los cuales se componen por los clientes, proveedores, talento humano, accionistas y la comunidad. Desde su creación, la compañía X ha entendido la importancia de una sana y productiva interacción con la comunidad y en ese sentido se ha esforzado en estructurar una política de responsabilidad social corporativa. Por eso ha diseñado de forma natural, políticas que han contribuido en el apoyo de obras sociales puntuales en el Oriente de Caldas y ha respaldado el trabajo comunitario de la Fundación Club Kiwanis El Dorado en Bogotá. De la misma manera ha desarrollado al interior de la organización una cultura en busca de civismo empresarial y respeto por la ley y las instituciones; por esto, está afiliada a la ANDI, a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Corporación Empresarial Centro - Occidente de Bogotá COREMCO.

1.5.3.2. Empresa Y

Misión: Fomentar el uso del acero en los sectores de la industria y la construcción. Valorar los sueños de los clientes convirtiéndose en su más fuertes aliado para construirlos y juntos transformarlos en grandes ideas que generen progreso para todos. Facilitar la innovación y el desarrollo de proyectos suministrando productos de acero a la medida, con un equipo humano idóneo, comprometido y enfocado en el servicio, brinda asesoría y acompañamiento, buscando maximizar la eficiencia operativa de nuestros clientes.

Visión: En el 2017 la empresa Y será una compañía rentable y en crecimiento, alcanzando ventas por USD 1.000 millones y distinguiéndose por la producción, transformación y comercialización de soluciones en acero para los sectores de la

industria y la construcción en la región Andina y Centro América. Reconocida por la cercanía, asesoría y acompañamiento a sus clientes, actuando como su más grande aliado, ser la marca de acero en Colombia, un emblema de progreso y desarrollo para el país y la región.

Valores:

Servicio: Vivir en permanente disposición de ayudar y dar lo mejor, para asegurar la satisfacción de los clientes internos y externos.

Confianza: Encomendar responsabilidades en los colaboradores, porque cree en su trabajo bien hecho y en su ética personal y profesional.

Compromiso: Realizar el trabajo con dedicación, responsabilidad y por encima de todo en búsqueda permanente de conquistar las metas y objetivos de la organización.

Innovación: Actuar siempre en búsqueda del mejoramiento a través de nuevas formas de hacer las cosas, explotando aciertos y aprendiendo de los desaciertos.

Historia: La compañía Y fue fundada en enero del año 1963, desde el año 2005 se ha destacado dentro de las 100 empresas de mejor desempeño financiero y ventas del país, tiene presencia en las principales ciudades de Colombia (Medellín, Barranquilla, Montería, Manizales, Bogotá y Cali) en las cuales ha encontrado mercados prósperos que apoyan el progreso y las fortalezas de la organización.

Política de Calidad: Trabajar orientados hacia la satisfacción de los clientes internos y externos. Al cliente interno, garantizarle bienestar económico y proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables fundamentadas en los valores corporativos.

Al cliente externo, ofrecerle una conexión efectiva a través del acompañamiento, asesoría y fiel cumplimiento de los acuerdos comerciales pactados. Se compromete con la efectividad operacional mediante el mejoramiento continuo de los procesos a través del entrenamiento y empoderamiento de los colaboradores, el uso óptimo de los recursos y la intervención de los factores de riesgo a través de programas comerciales pactados.

Está comprometida con la conservación del medio ambiente, ejerciendo actividades de prevención y salvaguarda de los recursos.

Responsabilidad social: Desde hace 45 años es una empresa productora, importadora y comercializadora de acero en Colombia, ha fomentado la construcción en el país a través de la innovación y el mejoramiento continuo de esta materia prima.

Construir, crear y mantener son palabras que resumen el trabajo diario y permanente; contamos con un equipo de más de 1500 personas directas y 500 indirectas. Las utilidades, los dividendos y la mejora en la calidad de vida van atados a la responsabilidad que tiene con empleados y clientes.

1.5.4. Estado del Arte

Una mirada a la estrategia desde la cultura organizacional

En el presente estado del arte, se citarán diferentes autores que a finales del siglo XX desarrollaron investigaciones aportando a los significados y formas de interpretar la cultura en la organización; se entiende que esta no es una labor fácil ya que la cultura es diferente en cada compañía (aun perteneciendo al mismo sector), adicionalmente, tal

como sucede en el ser humano, la cultura organizacional está condenada a su propia transformación. El talento humano que la constituye, en primera instancia, está en permanente cambio y el sector que le rodea evidencia la necesidad de evaluar obligatoriamente cómo conquistar nuevos retos y asumir nuevas posiciones competitivas.

El estudio de la cultura organizacional ha despertado el interés de muchos autores, quienes han estudiado su concepto y las manifestaciones que derivan del término cultura, como ejemplo de ello los antropólogos Alfred Kroeber y Clyde K. Klukhohn a mediados del siglo XIX, desarrollaron cerca de 300 maneras de definirla; y entre 1929 y 1950 científicos norteamericanos construyeron cerca de 157 acepciones del término, en las cuales explicitan algunas razones de diversidad a partir de la conceptualización de la cultura para la disciplina antropológica (Morelos & Fontalvo, 2014, págs. 96 -105).

Hacia los años setenta el concepto es entendido como un sistema de significados que son aceptados por un grupo de personas (Pettigrew, 1979), “la perspectiva cultural de las organizaciones se afianza en los años 70, cuando su interpretación y aplicación adquiere mayor complejidad. Así, de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se reconoce que la empresa es también una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, a la vez que se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tienen la complejidad propia de los fenómenos sociales” (Zapata & Rodríguez, 2008).

Posteriormente, en los ochenta, el concepto es denotado como un modelo de creencias y expectativas que los miembros de la organización adquieren con la finalidad de

conseguir un objetivo (Schein, 1983). También Melvin J. Lasky, publicaron en 2001, un avance de un libro en el que se recopilaron de diarios alemanes, ingleses y estadounidenses 57 usos distintos del término cultura; se evidencia entonces la alta variedad y complejidad que se puede presentar al buscar tener una posición unificada y universal del concepto de cultura organizacional (Morelos & Fontalvo, 2014). En la medida que avanzaron las investigaciones se proponían los métodos para obtener soluciones, para los noventa y el siglo XX ya se consolidaron las herramientas que permitieron extraer datos que evaluaban las características de “liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, gestión de personas, y gestión de procesos” (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013).

Estudiar los factores determinantes de la cultura es de vital importancia para las organizaciones, toda vez que éstos (estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores y propietarios así como ambiente organizacional), desde la perspectiva sistémica empresarial, permiten mediante su desarrollo interno, la apropiación de los elementos esenciales y constitutivos (ambiente, valores, creencias y normas) de la cultura organizacional, los cuales desencadenan prácticas laborales direccionadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y la agregación de valor a sus productos y/o servicios. (Morelos & Fontalvo, 2014, págs. 96 -105)

La teorías encontradas permiten establecer la relación entre la cultura organizacional en el área comercial y su estrategia; por un lado, el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones tiene influencia japonesa, resurge de la segunda guerra mundial y entre los 70 y los 80 domina los mercados internacionales, e internamente

obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo, este fenómeno se explica por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional (Zapata & Rodríguez, 2008). De otra parte, diversidad de casos permiten evidenciar cómo para lograr el éxito competitivo, se debe tener presente la habilidad que tiene la organización para lograr que sus activos intangibles, fundamentados en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, formen un núcleo central estable de la empresa (García, 2007), núcleo que debe permanecer sólido sin olvidar la versatilidad del mundo que le rodea.

Basados en el recuento de lo que se ha conocido acerca de la cultura organizacional y su relación con la estrategia, es posible identificar como “en una empresa, lo más importante es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno” (Ritter, 2008), adicionalmente, “es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Eso significa generar condiciones para promover equipos de alto desempeño” (Ritter, 2008).

Efectuando una revisión a nivel global de las investigaciones relacionadas con el tema del presente trabajo, se encontró que en América Latina se han realizado algunos estudios concernientes a la cultura organizacional para identificar su relación con diferentes campos, algunos ejemplos de ellos son: *La relación de la cultura organizacional con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: caso Gen H Herbalife* (Muñoz Cornejo, Leal García, & Maldonado Alcludia, 2012), *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison* (Martinez Avella, 2010) e

Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual (Trillo Holgado & Sánchez Cañizares , 2005); sin embargo, una relación más cercana con el tema de estudio se encontró solo con un documento presentado en Febrero de 2014 en la Universidad de la sabana titulado: “Diagnóstico de la cultura organizacional de la compañía general de aceros”, cuyo propósito fue identificar la cultura dominante actual y esperada de la compañía General de Aceros S.A. a través del modelo Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 1999); propusieron una investigación de tipo exploratorio-descriptivo demostrando que la cultura dominante de la organización era de tipo jerarquizada y de mercado.

1.5.5. Marco Teórico

1.5.5.1. Cultura

Cultura es un término que a menudo surge en conversaciones cotidianas, las primeras opiniones al respecto es que corresponde a un conjunto de ideas, costumbres y tradiciones adquiridas naturalmente a lo largo de la vida de cada individuo gracias al contexto territorial y social en que se desarrolla, sin embargo, este término no se puede reducir a una única idea ya que el mismo ha evolucionado a lo largo de la historia describiendo el término de diversas formas (García, 2001), lo interesante radica en la manera en que se hace uso de las mismas de acuerdo al contexto. A continuación se citan algunas definiciones que a la fecha actual se consideran pertinentes:

Barney en 1986 indica que cultura, “es el conjunto de valores, creencias, supuestos y símbolos” (Páramo, Ramírez, & Rodríguez , 2009, pág. 13)

Para Tylor, La cultura es ese todo complejo que “engloba el saber, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y todas las otras aptitudes adquiridas por el hombre” (García, 2001, pág. 59).

Para M. Guy Rocher la cultura “es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que eran aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir a las personas en una colectividad particular y distintiva” (Zapata & Rodríguez, 2008, pág. 229).

Para Jelinek Smirchich la cultura “es una estructura subyacente de significados que perdura en el tiempo limitando la percepción, la interpretación y el comportamiento de las personas” (Páramo, Ramírez, & Rodríguez, 2009, pág. 13)

Para Kluckhohn “la cultura es la manera estructurada de pensar, de sentir y de actuar en un grupo humano, sobre todo adquirido y transmitido por los símbolos, y que representa su identidad específica, ella incluye los objetos concretos producidos por el grupo” (García, 2001, pág. 59) .

Para Melville J. Herskovits “la cultura es aquello que en el medio es debido al hombre” (García, 2001, pág. 59); por otro lado, para Trompenaars la cultura es como una entidad que engloba y contiene tres niveles que encierran los atributos esenciales de la misma de la siguiente manera: Un nivel observable, de traducciones y signos; nivel perceptible, de normas y valores y finalmente un nivel o núcleo de postulado trascendente, es decir, de identidad (García, 2001).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se entiende que la cultura se refleja y contextualiza en diferentes espacios incluyendo costumbres, valores, creencias,

ideologías, ideas, adaptación, sociedad, comportamientos, normas, pensamientos, sentimientos, símbolos, educación, entre otros aspectos que se deben tener en cuenta al momento de realizar un análisis en cualquier organización.

1.5.5.2. Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional se utiliza para hacer referencia a los valores, normas, hábitos, creencias y comportamientos generales de los colaboradores en el contexto de una empresa o institución, la analogía consiste en comparar las organizaciones con sociedades en miniatura o pequeñas sociedades; indican que hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales y afirmar que ellas engendran valores, creencias, significados y que son creadoras de sagas, mitos y leyendas; agregan que ellas se adornan con ritos, costumbres y ceremonias (Allaire & Firsirotu, 1984); sin embargo, existe la consciencia de que la popularidad de estas ideas puede transformar este complejo concepto en uno superficial, debido a esto, se acude a los conocimientos acumulados de los antropólogos para hacer un repaso por las principales escuelas del pensamiento de la antropología y obtener su equivalente explícito sobre las organizaciones. Según Allaire y Firsirotu, la cultura se puede analizar cómo sistema sociocultural o como sistema de ideas guardando la rigurosidad que plantea la antropología.

A continuación se presentan diferentes definiciones de la cultura organizacional como sistemas socioculturales (Allaire & Firsirotu, 1984):

Escuela funcionalista (Malinowski): El sistema sociocultural de las organizaciones refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo organizacional. De cierta forma, las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes.

Escuela Funcionalista - estructuralista (Radcliffe-Brown): Una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macro sistema, justificando la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante.

Escuela Ecológico - adaptacionista (White, Service, Rappaport, Vayda, Harris): La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica.

Escuela Histórico - difusionista (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber): La cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.

A continuación se presentan diferentes definiciones de la cultura organizacional como sistemas de ideas:

Escuela Cognoscitiva (Goodenough): La cultura organizacional se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función

primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

Las organizaciones son productos sociales basados en los mapas colectivos de cognición de los miembros. Ellos proporcionan el esquema necesario para la acción organizacional.

Escuela Estructuralista (Lévi-Strauss): ¿Las organizaciones y los procedimientos son manifestaciones sociales diversas de procesos de pensamientos universales y subconscientes? March y Simon afirman que las estructuras y los procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos.

Escuela de Estructura de equivalencia mutua (Wallace): Las organizaciones constituyen lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad; las micro motivaciones de los empleados se amalgaman en macro-comportamiento organizacional gracias a la elaboración de estructuras cognitivas que sirven para la predicción recíproca del comportamiento. El grado de participación de los miembros es proporcional al interés que allí encuentran.

Escuela simbólica (Geertz, Schneider): Producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios dominantes, una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso.

Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.

Las definiciones anteriores, son una herramienta útil para la interpretación y análisis del comportamiento de los individuos en las organizaciones ya que la cultura no se debe analizar de manera estática debido que la misma es transformada y vista desde la perspectiva individual de cada empleado. Según Michael Ritter (2008) las funciones que debe cumplir la cultura organizacional de una empresa exitosa son: la identificación (personalidad de la empresa), la integración (ligaciones internas), la coordinación (cultura organizacional como piloto automático) y la motivación.

1.5.5.3. Cultura Organizacional en Colombia

El mundo tiene una gran diversidad cultural la cual se ha transformado a través del tiempo debido a diferentes aspectos propios de las personas y externos a ellas, algunos de estos aspectos son el clima, la posición geográfica, recursos naturales, herencias, creencias, religión, experiencias, historia, cuestiones morales, costumbres y una gran cantidad de elementos adicionales que en contexto de una sociedad, la caracterizan y catalogan como una cultura²². En el contexto nacional, los departamentos de Antioquia, Valle y Caldas, desde su imaginario colectivo reflejan actitudes, roles y prácticas personales y empresariales, identificando una cultura empresarial diferente de los demás departamentos (Zapata, Rodriguez, & Sanchez, 2008). Esto se debe a que los departamentos, los grupos, las personas y la organización, desarrollan sus propios conjuntos de hábitos, costumbres y valores de acuerdo a la vida cotidiana y estos en última instancia se reflejan en el comportamiento dentro de las organizaciones, podría

²² <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf>, mayo 2016.

atribuirse su comportamiento a la herencia cultural que de acuerdo a su linaje dejaron los colonizadores y los diferentes modos de producción estudiados por la historia y la economía.

Bollinger y Hofstede (1987) concluyen a partir del estudio de la filial de una multinacional ubicada en Bogotá que la cultura colombiana es básicamente patriarcal y se marca por un alto grado de autoritarismo en la gestión empresarial, sin embargo, se encuentra que el sistema patriarcal no predomina en todo el territorio, pues en regiones como la costa y Antioquia hay inclinación matriarcal, lo cual marca diferencias respecto al grado de autoritarismo en la dirección de las organizaciones. (Zapata & Rodríguez, 2008).

Las empresas objeto de estudio de la presente investigación son comercializadoras pertenecientes al sector acero ubicadas en el Suroccidente colombiano, su estudio se fundamentó en el modelo propuesto por Zapata y Rodríguez en donde teniendo en cuenta aportes de diferentes perspectivas, modelos y esquemas, los autores realizaron una síntesis de los componentes más representativos de la cultura organizacional, de esta manera, el modelo se convierte en una gran herramienta para realizar el análisis desde las diferentes dimensiones que determinan la cultura organizacional. Las trece variables que componen el modelo de los autores son la historia, el entorno y la sociedad, el habla, la lengua y el lenguaje, proyecto de empresa, el sistema de producción de bienes materiales, el sistema de producción de bienes inmateriales, el sistema de producción de bienes sociales, las relaciones interpersonales, relaciones de parentesco, relaciones de poder, liderazgo y estilos de dirección, las subculturas y finalmente la identidad organizacional (Zapata & Rodríguez, 2008).

1.5.5.4. Estrategia

Al referirse a la palabra estrategia, cotidianamente se piensa en las actividades que se plantearán y ejecutarán para lograr algún objetivo establecido, llevando este concepto a las empresas, en donde existen diversos mercados, productos sustitutos, clientes y competencia, se hace indispensable que las organizaciones piensen en plantear diferentes estrategias en todas las áreas que las componen para lograr sus metas las cuales les permitan tener permanencia en el mercado a través del tiempo, en este caso de estudio se buscó saber de qué manera las estrategias se ven influenciadas por las variables de la cultura organizacional en el área comercial.

En el libro *Safari a La Estrategia* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999), sus autores definen la estrategia desde diez diferentes escuelas las cuales se mencionan a continuación:

La escuela de diseño concibe la estrategia como un proceso de concepción, la escuela de planificación define la estrategia como un proceso formal, la escuela de posicionamiento toma la estrategia como un proceso analítico, la escuela empresarial piensa la estrategia como un proceso visionario, la escuela cognoscitiva ve la estrategia como un proceso mental, la escuela de aprendizaje concibe la estrategia como un proceso emergente, la escuela de poder define la estrategia como un proceso de negociación, la escuela ambiental piensa la estrategia como un proceso reactivo, la escuela de configuración la cual ve la estrategia como un proceso de transformación y finalmente la escuela cultural que toma la estrategia como un proceso colectivo el cual funciona mediante la recolección de ideas de manera grupal y cooperativa, convirtiendo

este procedimiento en la clave para definir el rumbo de la organización (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

A continuación se presentan las definiciones de estrategia desde la perspectiva de diferentes autores:

Según Chandler, la estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos. (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014). Para Henry Mintzberg, la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014). Peter Drucker señala que la estrategia da respuesta a las preguntas sobre ¿qué es el negocio? y ¿qué debería ser? (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).

Por otro lado, Igor Ansoff la define como la determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa. (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014) Kenneth Andrews define la estrategia como un modelo de decisiones de una empresa que determina y socializa sus objetivos o metas, define las principales políticas y planes para el logro de los objetivos así como el tipo de negocios en los que va a enfocar sus esfuerzos, la clase de organización económica y humana que desea ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014). Fred David define la estrategia como la formulación, implementación, evaluación e

interrelación de decisiones que permitan alcanzar los objetivos de la organización (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).

Michael Porter indica que la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014). Finalmente, para Robert M. Grant la estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable. (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).

Para el presente caso de estudio, se analizó la estrategia desde la escuela cultural planteada en el texto *Safari a La Estrategia* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) con el fin de analizar de qué manera la estrategia se ve afectada por la cultura organizacional.

1.5.5.5. Variables de cultura organizacional y estrategia

De acuerdo con los temas fundamentales de la presente investigación, a continuación se describen las variables sobre las cuales fueron estructuradas las herramientas de recolección de datos. La cultura organizacional fue soportada según las trece variables planteadas en el libro *Gestión de la Cultura Organizacional* (Zapata & Rodríguez, 2008):

1. La historia

Estudia la historia y evolución de la organización para detallar como se ha dejado huella en el tiempo y en el espacio, esta se constituye en una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas, por ejemplo, se puede afirmar que el fundador de la organización influye en creencias, comportamientos, tecnologías y sentimientos dentro de la misma.

2. El entorno y la sociedad

El análisis del entorno es un aspecto de gran importancia al momento de implementar direccionamiento estratégico en la organización ya que este es el marco contextual de la planeación estratégica, su análisis además de realizarse a nivel local, regional, y nacional, se debe hacer a nivel internacional.

3. El habla, la lengua y el lenguaje

Los conceptos de lengua, habla y lenguaje, su análisis, interpretación y comprensión en el contexto cultural, constituyen la base principal del hombre como ser social, en la mayoría de las organizaciones y sus dependencias, el lenguaje se utiliza como medio para integrar e identificar a sus miembros dentro de una cultura o subcultura, el signo, la significación, la palabra, la comunicación, las jergas, el chisme, y los refranes hacen parte de los elementos de comunicación del hombre en la organización.

4. Proyecto de empresa

Esta variable está constituida por los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, estos son la misión, visión, principios y valores corporativos, fundamentos mediante los cuales la empresa define sus objetivos, políticas, planes, programas, presupuestos, procesos y actividades.

5. El sistema de producción de bienes materiales

Esta variable hace referencia a la economía, producción, creación y el intercambio de bienes y mercancías, técnicas y ciencias, en la organización en particular, se refiere a los diversos procesos de transformación de materiales y recursos en bienes y servicios.

6. El sistema de producción de bienes inmateriales

Está relacionado con la interpretación de los símbolos y del imaginario, originando la relación del hombre con su medio ambiente, las simbologías, representaciones, actitudes, creencias, mitos, religión, magia, hechicería, brujería, historias, leyendas, ideologías, entre otras, poseen significado y sentido para el desarrollo social y organizacional.

7. El sistema de producción de bienes sociales

El proceso social constituye el eje de las interacciones sociales, cada sociedad construye sus relaciones sociales a su manera y se modifican al azar de acuerdo con los diferentes factores que intervienen en el entorno, siendo moldeados por cada sociedad, aspectos como las ceremonias, eventos, normas, reglas, conductas

sociales, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos, arte, deporte, música entre otros son factores que caracterizan las relaciones sociales.

8. Las relaciones interpersonales

Constituyen el punto de partida para el análisis concreto de los grupos primarios en la organización debido a que son agrupaciones que buscan un objetivo común que se logra mediante las interacciones personales y, por ende, de la cultura organizacional, para alcanzar la identidad en la organización.

9. Relaciones de parentesco

Esta relación representa la unión o vínculo entre parientes, las personas relacionadas entre sí a través de la idea de filiación o de una combinación de afinidad y filiación son "parientes".

10. Relaciones de poder

Las organizaciones operan distribuyendo autoridad y preparando un escenario para el ejercicio del poder, el orden de una organización es negociado en el marco de las relaciones de poder las cuales son comunes en todas las organizaciones, donde las manifestaciones de autoridad y responsabilidad determinan quien toma decisiones directivas y operativas para el cumplimiento de las actividades de la empresa.

11. Liderazgo y estilos de dirección

El liderazgo y los estilos de dirección reflejan la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar que ejercen los directivos y a la vez influyen las relaciones interpersonales, la forma de ser se refleja en cómo se lidera, dirige y guía, sin

embargo, lo importante es evaluar la capacidad del dirigente para identificar y desarrollar conductas ajustadas a las situaciones, algunos estilos de dirección son el carismático, legal, democrático, tecnocrático, autocrático y burocrático.

12. Las subculturas

La empresa tiene subculturas cuyo desarrollo corresponde a los grupos sociales que la componen como los obreros especializados, empleados, mujeres, directivos entre otros, las subculturas son una aproximación a la verdadera identidad de la cultura organizacional.

13. La identidad organizacional

La organización no tiene una cultura propia, para tener identidad la empresa debe permitir que los integrantes tengan la misma referencia cultural. Toda cultura en si es un proceso porque es una comunidad quien la da y otra comunidad quien la define, las creencias, principios y valores de los fundadores de una organización trascienden a sus miembros influenciando sus comportamientos y actitudes dentro y fuera de la organización.

Por otro lado, se abordó la estrategia desde el capítulo de la escuela cultural planteado en el libro *Safari a la estrategia* (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999), se realizó la abstracción de diez aspectos que se consideró pueden ser afectados por la cultura organizacional, estos se describen a continuación:

1. Nivel de consciencia cultural

La cultura está compuesta por las interpretaciones de un mundo y las actividades y artefactos que las reflejan, las interpretaciones se comparten en forma colectiva, así existan actividades individuales, estas tienen significación colectiva, de esta manera las convicciones, tradiciones, hábitos, relatos, símbolos entre otros, son compartidos. “La fortaleza de una cultura puede ser proporcional al grado en que elude el nivel consciente” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999, pág. 335). En el presente caso de estudio se investiga que nivel de consciencia cultural hay en el área comercial.

2. Conocimiento y aceptación de la estrategia

La cultura ciega los managers a las cambiantes condiciones externas, además cuando logran verlas, responden a los sucesos cambiantes en términos de su cultura, lo que significa aferrarse a estrategias establecidas, de esta manera los managers deben valorar y aceptar la estrategia desde la objetividad, este aspecto desea investigar cuál es la estrategia de la empresa y cuál es la percepción sobre la efectividad de la misma.

3. Cambio en la estrategia

La cultura influye sobre el estilo de pensamiento favorecido por una organización, así como también en su uso del análisis, con lo que afecta al proceso de creación de estrategia, pero es preciso que los directivos realicen cambios en la misma cuando determinadas situaciones lo exijan, por esta razón se busca saber si los cambios en la estrategia responden o no a las necesidades de las compañías caso de estudio.

4. Resistencia al cambio

Es un aspecto clave superar la resistencia al cambio estratégico, los principales directivos deben aceptar la importancia de la flexibilidad y la innovación como una parte importante en la cultura de cualquier organización, la presente investigación desea conocer en las dos compañías caso de estudio la disposición para aceptar el cambio y la forma en que se notifican o se desean provocar los cambios.

5. Valores corporativos

Aspectos que proporcionan las ventajas competitivas a las compañías, por ejemplo el servicio, la calidad e innovación, los valores corporativos son utilizados para mantener enfoques estratégicos estables, la presente investigación cuestiona lo que distingue a cada compañía caso de estudio de las demás.

6. Participación en el diseño de la estrategia

Una manera de lograr el cambio es a través de la comprensión de la organización como sistema social colectivo, se preguntó a los gerentes de las dos compañías si consideran que su opinión y experiencia son tenidas en cuenta al momento de crear las estrategias.

7. Portafolio

Los objetos creados por los humanos reflejan las creencias de los individuos que los encargaron, los fabricaron, los compraron o los usaron, de acuerdo a cada cultura se desarrollan productos de características puntuales buscando satisfacer necesidades específicas, se investigó si el portafolio corresponde a las necesidades del mercado según los gerentes.

8. Relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos

Impedir la imitación es esencial para tener una ventaja basada en los recursos, son precisamente los aspectos intangibles aquellos que diferencian una organización de las demás, se indagó a los líderes respecto a sus ventajas enfocando las preguntas en el proceso comercial.

9. Capacidades internas

Tener claras las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización, permite a los líderes conocer la posición de su compañía en el mercado y trabajar para desarrollar capacidades específicas que le permitan ser mejores competidores.

10. Interpretación del entorno

La interpretación del entorno e interiorización de la realidad permite tomar decisiones estratégicas más acertadas, la escuela cultural también parece aplicarse mejor a periodos particulares en la vida de las organizaciones, de esta manera se hace interesante investigar las ideas de los líderes respecto al entorno.

1.5.5.6. Relación entre estrategia y Cultura Organizacional

En el caso de la escuela cultural, el proceso de elaboración de la estrategia “es visto como fundamentalmente colectivo y cooperativo”. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999). “Hablar de cultura necesariamente remite al ser humano” (Zapata Domínguez, 2009) y cuando los seres humanos son involucrados en cualquier contexto, de una u otra manera generan un impacto, y no hay excepción en el caso del planteamiento de estrategias en las organizaciones.

Es importante tener en cuenta que al momento de plantear una estrategia para llevar la empresa al cumplimiento de determinados objetivos definidos por los directivos, sin importar el sector al que esta pertenezca, se debe contar con el impacto que genera la cultura organizacional en la puesta en marcha de sus estrategias, esto, debido que las organizaciones están compuestas de personas las cuales de acuerdo al contexto en el que se hayan desarrollado, tienen una cultura propia desde la cual aportan para formar la cultura organizacional, la cultura “posee aspectos visibles e invisibles, con un conjunto unido de maneras de actuar; modos de vida, costumbres, instituciones, sistemas, métodos y técnicas; de maneras de pensar filosofías, ideologías, religiones, creencias, valores y de maneras de sentir; deseos, memoria colectiva, arquetipos, que son aprehendidas, compartidas y transmitidas por una colectividad que se reconoce a sí misma” (Cornejo, García, & Alcudia, 2012, pág. 694). Dicha cultura impacta la estrategia e “interesa en el estudio de las organizaciones, porque ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad, entender mejor la vida organizacional y la relevancia de dicha cultura en el rendimiento de la organización” (Cornejo, García, & Alcudia, 2012, pág. 694).

Las estrategias son formuladas y estructuradas a partir de las decisiones de los directivos de las organizaciones, sin embargo, desde la etapa en que se toman las decisiones debe tenerse en cuenta la importancia de la cultura, ya que como lo afirma Rodríguez: “Las mentalidades son lógicas de pensamientos heterogéneos que adquieren las personas y/o colectividades por influencia de las diferentes culturas predominantes. De acuerdo a

lo anterior, las personas difieren no solo en sus aptitudes para desarrollar tareas específicas, en temperamento y gustos, sino también en estructura de pensamiento y acción, en otras palabras varían en los tipos de esquemas mentales, que inciden en la toma de decisiones en la organización”. (Rodríguez Ramirez, 2006).

1.6. HIPÓTESIS

Considerando el objetivo general y la pregunta de investigación, se plantea la siguiente hipótesis con el fin de validar o refutar esta premisa en las conclusiones.

Hipótesis general: La cultura organizacional impacta la estrategia en el área comercial en las dos empresas objeto de estudio pertenecientes al sector del acero, ubicadas en el suroccidente colombiano.

1.7. METODOLOGÍA

1.7.1. Naturaleza de la investigación

El enfoque de la investigación permitió realizar un análisis cualitativo con el que se evidenciaron particularidades y características importantes del área comercial de dos empresas pertenecientes al sector acero, identificando cómo los colaboradores de esta área conciben las estrategias que se implementan dentro de la misma; recurriendo a los conocimientos teóricos se logró revelar la percepción que los asesores tienen de la empresa, lo que genera en ellos la cultura organizacional a la cual se encuentran indirecta pero necesariamente ligados y la intención estratégica de los directivos del área comercial.

Tomando como base la clasificación expuesta en el libro *Metodología de la Investigación* (Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1991), la presente investigación es de tipo descriptiva, se realizó un análisis independiente de algunas variables teóricas de cultura y estrategia que permitieron identificar características importantes del área comercial en dos empresas comercializadoras de acero, con ello se fundamentó un estudio de tipo correlacional para evidenciar la relación de las diferentes variables en un contexto particular, permitiendo conocer el impacto de las variables de la cultura organizacional sobre las variables de la estrategia. De esta forma, el tipo de investigación aplicada para desarrollar el presente trabajo fue descriptiva correlacional, con el propósito de analizar la relación que existe entre la cultura organizacional y la

estrategia, entender la influencia de la cultura sobre la estrategia identificando las variables que impactan en el área comercial, para conseguir lo expuesto se tomaron como base los trece componentes, rasgos y características de la cultura en el análisis organizacional (Zapata & Rodríguez, Gestión de la Cultura Organizacional, 2008) y las diez variables de estrategia identificadas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) según lo descrito en el marco teórico.

Una vez identificadas las bases teóricas, se procedió a diseñar las herramientas consideradas útiles como fuente de información primaria para la recolección de datos, posteriormente se aplicaron las herramientas diseñadas (ver ANEXOS 1 y 2), se realizaron pruebas piloto que permitieron corregir y ajustar la versión inicial para asegurar un mejor grado de comprensión por parte de los asesores y gerentes; finalmente, se llevó a cabo el proceso de confirmar los voluntarios y se procedió a concertar los espacios para la aplicación de cuestionarios a los asesores y entrevistas a los gerentes de área.

Finalmente, el análisis de resultados se efectuó con el cruce de las variables de la cultura organizacional y las variables de la estrategia, identificando (según la información evidenciada con las herramientas de recolección de datos) cuales variables de la estrategia fueron impactadas por cada una de las variables de la cultura, de esta forma se obtuvieron los impactos que permitieron reafirmar las repercusiones de la cultura organizacional en diferentes aspectos de la estrategia. La presentación de los datos fue agrupada por empresa para posteriormente encontrar aspectos similares y/o diferentes que se consideraron importantes para realizar recomendaciones.

1.7.2. Caracterización de los entrevistados:

Las empresas seleccionadas pertenecen al listado de las más destacadas y reconocidas firmas comercializadoras de acero en el mercado del suroccidente colombiano, como se ha mencionado anteriormente tienen presencia a nivel nacional y fueron escogidas principalmente porque las investigadoras del presente proyecto conocían bajo experiencia propia las características organizacionales de ambas empresas (observación participante), pertenecieron a los departamentos comerciales y entablaron relaciones con los líderes y algunos colaboradores que aún se encuentran laborando en las dos compañías.

La población total a la que se le aplicó el cuestionario para la presente investigación, fueron ocho (8) colaboradores del área comercial entre las dos empresas caso de estudio pertenecientes al sector del acero con influencia sobre la ciudad de Cali, las entrevistas fueron realizadas a los líderes comerciales de cada organización (dos personas), en total fueron 10 las personas partícipes de la investigación.

POBLACIÓN		
EMPRESA	DIRECTIVO COMERCIAL	ASESORES
X	1	4
Y	1	4
SUBTOTAL	2	8

Tabla 2. Población. Fuente: Elaboración propia.

1.7.3. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas para el desarrollo de la investigación fueron el cuestionario y la entrevista, a partir de estas herramientas se obtuvo la información de

los colaboradores pertenecientes al área comercial de las dos empresas que participaron en la investigación, además se logró conocer sus opiniones, analizar sus actitudes y escuchar sus sugerencias.

Asesores	Profesión	Edad de ingreso	Fecha de vinculación	Fecha de Desvinculación	Motivo de retiro
Asesor 1Y	Arquitecto	37	Junio de 2012	Noviembre de 2013	Mejor oferta laboral
Asesor 2Y	Administrador de empresas	28	Septiembre de 2011	Septiembre de 2012	Despido
Asesor 3Y	Ingeniero Civil	23	Junio de 2013	Activo	
Asesor 4Y	Bachiller	32	Abril de 2004	Febrero de 2015	Despido
Asesor 1X	Ingeniero Civil	28	Abril de 2013	Activo	
Asesor 2X	Profesional en Comercio exterior	37	Julio de 2011	Activo	
Asesor 3X	Administrador de empresas	48	Mayo de 2008	Activo	
Asesor 4X	Contador Público	28	Enero de 2010	Julio de 2013	Mejor oferta laboral

Tabla 3. Relación de asesores. Fuente: Elaboración propia.

Gerentes	Profesión	Edad de ingreso	Fecha de vinculación	Fecha de Desvinculación
Gerente Y	Contador publico	27	Octubre de 2003	Activo
Gerente X	Ingeniero Metalúrgico	43	Enero de 2010	Activo

Tabla 4. Relación de líderes comerciales (gerentes). Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA	X	Y
HOMBRES	3	2
MUJERES	1	2
CASADOS	4	3
PROFESIONALES	4	3

Tabla 5. Relación de colaboradores. Fuente: Elaboración propia.

Los cuestionarios fueron realizados tomando como base las 13 variables de la cultura organizacional (Zapata & Rodríguez, Gestión de la Cultura Organizacional, 2008) bajo afirmaciones que exponían las características de cada variable, se plantearon 75

situaciones que permitieran al asesor comercial dar a conocer su posición frente a 4 opciones de respuesta (Totalmente de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo), de esta forma se logró establecer una posición generalizada respecto a cada variable en el contexto del área comercial (ver ANEXO 1).

Para el caso de las entrevistas, se elaboró una batería de 25 preguntas (abiertas y cerradas) enfocadas a la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) para indagar acerca de la estrategia comercial de cada compañía desde la teoría, a través de ellas los líderes del área comercial expusieron su metodología para diseñar y ejecutar su labor (ver ANEXO 2).

1.7.3.1. Trabajo de campo

Los cuestionarios fueron realizados a cada asesor de manera presencial, telefónica o por correo electrónico, esto debido a que algunos se encontraban fuera de la ciudad y a otros se les dificultaba conceder espacios físicos para responder los cuestionarios; todos los asesores se mostraron atentos e interesados en el tema explicado, se hizo énfasis en el anonimato de sus respuestas y se buscó aplicar el cuestionario en momentos de inactividad laboral y que el asesor estuviese fuera de la oficina para evitar que se pudieran sentir intimidados por sus jefes o compañeros a la hora de responder.

Se buscó llevar los entrevistados (líderes comerciales) a espacios donde se sintieran cómodos para responder las preguntas sin presiones, cada investigadora entrevistó a un líder por lo cual solo se tenían dos interlocutores por entrevista, la convocatoria se realizó telefónicamente para confirmar disponibilidad y concertar lugar y hora de encuentro.

Bajo las anteriores premisas la entrevista de la empresa X se llevó a cabo en las instalaciones de la sucursal un día sábado a las 7:00 a.m., esto permitió que el flujo de trabajo fuera menor y la mayoría de los empleados estuviesen ausentes, el líder estuvo muy presto y abierto, se le notó muy atento, seguro y fue claro al expresar sus ideas.

En cuanto a la entrevista al líder de la empresa Y, el gerente solicitó que la misma se realizara en su casa un día viernes a las 7:00 p.m. ya que de esta manera no tendría distractores, sin embargo durante el proceso fue bastante reservado en sus respuestas y demostró cierto nivel de tensión aunque muy amable y siempre con la disposición de hacer su aporte a la academia.

Ambas entrevistas fueron grabadas (solo audio) y posteriormente transcritas por cada una de las investigadoras (ver 2.2 Resultado de las entrevistas).

2. RESULTADOS

Antes de dar a conocer los resultados de la aplicación de las herramientas, se presentará una breve descripción generalizada de la cultura y la estrategia del área comercial de las empresas investigadas, es importante resaltar que la información descrita en la tabla 6, es producto de la experiencia de las investigadoras como observadoras participantes y el acceso a la información que tuvieron durante periodo en el que hicieron parte del equipo comercial de las compañías objeto de estudio:

CULTURA	
EMPRESA X	EMPRESA Y
Organización de tipo familiar, su trayectoria de 32 años en el mercado le ha permitido ganar fidelización por su apoyo incondicional y trato cercano de los accionistas con los clientes y los empleados, sus emplazamientos a nivel nacional se han constituido y afianzado paulatinamente logrando un notable reconocimiento, sin embargo es poco participativa de eventos y convocatorias del sector. Los colaboradores del área comercial de esta empresa han estado vinculados por largo tiempo y aquellos cargos que han rotado ha sido por decisiones propias del trabajador, mas no por decisiones de la compañía. En la sucursal de Cali se cuenta con un total de 13 personas de las cuales 6 pertenecen al departamento comercial, incluyendo al líder del área. En el ambiente laboral se percibe empatía entre los colaboradores y una relación más tensa con el líder del área, se evidencia que se presentan direccionamientos desde los socios y no sólo a través del líder, de igual manera los colaboradores recurren frecuentemente a los socios de manera directa. El área comercial tiene comportamientos que le diferencian de las demás, sus colaboradores sólo	La empresa cuenta con una trayectoria de 52 años en el mercado; paso de ser una empresa nacional a ser parte de una multinacional por lo cual sus accionistas, directivos y políticas internas han sufrido modificaciones de gran valor para los empleados; la compañía tiene presencia y reconocimiento a nivel nacional como una de las más grandes comercializadoras de acero, tiene presencia importante en eventos y gremios del sector. En la sucursal de Cali cuentan con un total de 28 personas, de las cuales 7 pertenecen al equipo comercial externo incluyendo al líder del área; la rotación del personal es alta y los motivos son principalmente porque no se renuevan los contratos o los empleados están en la búsqueda de mejores oportunidades en otras compañías hasta que lo consiguen, las relaciones dentro del área son las estrictamente necesarias para llevar a cabo las actividades propias de cada cargo, solo hay acercamiento directo de los accionistas con los colaboradores o con los clientes si la importancia del negocio lo amerita, los comerciales son más autónomos aunque tienen más procedimientos que deben respetar y esto en

<p>se encuentran dentro de las instalaciones para asistir a reuniones y realizar movimientos en el sistema (dado que esta operación no es posible remota), de otra forma están por fuera visitando clientes actuales y potenciales. Particularidades a destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones diarias 7:30 a.m. • Comisión proporcional al recaudo de cartera con penalización por vencimiento (absuelta por los socios según justificación del asesor). • Contratos a término indefinido. • Fácil acceso a comunicación directa con los socios. • Relación cercana entre los socios y los clientes. • Baja rotación de personal. • Enfoque hacia la rentabilidad de los negocios. • Sistema de calidad flexible. 	<p>ocasiones extiende los tiempos de respuesta a los clientes. Al igual que en la empresa X el área comercial cuenta con comportamientos y actividades que le distinguen totalmente de las demás áreas de la compañía, en esta empresa los comerciales permanecen el 95% del tiempo por fuera de las instalaciones visitando clientes y trabajando de manera remota en el sistema, solo se encuentran en la empresa para reuniones acordadas con anticipación. Particularidades a destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una reunión semanal 7:00 a.m. • Comisión según estricto cumplimiento de indicadores (presupuesto, recaudo y notas crédito). • Contratos a término definido (1 año). • Comunicación estricta según orden jerárquico. • Eventual atención directa de los socios hacia los clientes. • Alta rotación de personal. • Enfoque hacia el volumen de los negocios. • Sistema de calidad estricto.
ESTRATEGIA	
EMPRESA X	EMPRESA Y
<p>La empresa X efectúa una fuerte apuesta al marketing relacional (relación con los clientes), con este acercamiento y acuerdos de beneficio mutuo logran cumplir y superar las metas además de ganar fidelización. Esta misma filosofía se vive dentro de la compañía y se percibe de igual forma cierta fidelización y respeto por parte de los empleados hacia los socios y hacia la compañía en general. Los productos que ofertan cubren una gran parte de las necesidades del mercado y aquellos que no se tienen en inventario se buscan para comprar en el mercado local para lograr completar las solicitudes de los clientes. Los colaboradores del área son personas de amplio conocimiento en el gremio del acero, conocen los clientes y sus profesiones o experiencias están relacionadas directamente con el sector. Particularidades a destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en los cupos de crédito. • Búsqueda de participación en el mercado. • 4 Unidades de negocio. • Orientación al servicio. • Clientes de fidelizados. 	<p>La fuerza y reconocimiento de la empresa Y se basa en su trayectoria, su portafolio y en los precios que puede ofertar debido al gran volumen de material que puede comercializar, es proveedor de reconocidas compañías y tiene alta participación en los grandes proyectos del sector. Los colaboradores del área comercial tienen experiencia valiosa en el sector, sin embargo con cada nuevo integrante se reanuda el proceso de aprendizaje y los clientes deben adaptarse a un nuevo asesor. Particularidades a destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de flexibilidad en los cupos de crédito. • Búsqueda del liderazgo en el mercado. • 5 Unidades de negocio. • Orientación a la calidad. • Clientes de baja fidelización.

Tabla 6. Generalidades de las empresas investigadas. Fuente: Elaboración propia.

2.1. RESULTADO DE LOS CUESTIONARIOS

Las respuestas a los cuestionarios se encuentran consolidadas en cuadros que permiten diagnosticar cada una de las 13 variables de la cultura organizacional, en ellos se presentan afirmaciones que permitieron identificar el comportamiento de cada variable dentro de cada organización, se muestra el resultado para cada empresa como un porcentaje representativo de la muestra poblacional.

VARIABLE 1: LA HISTORIA		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Desconocer la historia de la compañía generaría inconvenientes en el desarrollo de mis labores comerciales.	La mitad (50%) de los asesores consideraron de gran importancia conocer la historia de la compañía, de lo contrario se impactaría negativamente su desempeño laboral.	Todos (100%) los asesores opinaron que en mayor o menor medida es importante conocer la historia de la compañía para tener un buen desempeño en sus labores comerciales.
Los eventos históricos de la compañía influyen en el desempeño de mis labores comerciales.	La mitad (50%) de los asesores considera que eventos pasados tienen una importante influencia en el desempeño de sus labores comerciales.	La mitad (50%) de los asesores consideró en mayor o menor medida que los eventos históricos influyen en el desempeño de sus labores comerciales.
La estrategia comercial debe tener en cuenta la historia de la compañía.	Para la mitad (50%) de los asesores la estrategia comercial definitivamente debe tener en cuenta la historia de la compañía.	Todos (100%) los asesores están de acuerdo en que la estrategia comercial debe tener en cuenta la historia de la compañía.
La cultura del área comercial está determinada por la historia de la compañía.	La mayoría (75%) de los asesores coinciden en que la historia puede ser un determinante de la cultura del área comercial.	La mayoría (75%) de los asesores opinó que la cultura del área comercial no está determinada por la historia de la compañía.
Los históricos de ventas son utilizados para proyectar las ventas futuras	Todos (100%) los asesores coinciden en que las ventas se proyectan basados en el historial de ventas.	La mayoría (75%) de los asesores estuvo de acuerdo en que los históricos de ventas son utilizados para proyectar las ventas futuras.

Tabla 7. Variable 1: La Historia. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Según las respuestas obtenidas para la variable Historia, se considera que para un porcentaje representativo de la compañía, los acontecimientos y rasgos distintivos de la historia tienen un peso importante para el desempeño de sus labores, de igual forma se puede evidenciar que hay una repercusión del historial de ventas en la proyección de las mismas. De esta forma para esta compañía la Historia es una variable que si influye en la estrategia del área comercial y sus asesores.

Empresa Y: Los colaboradores del área comercial de la empresa dan una mayor importancia a aquellos aspectos que influyen en el desempeño de su labor comercial, de esta manera se observa que el relacionar la historia, la estrategia comercial y los históricos de ventas hacia el desempeño comercial, da mayor importancia como variables a los colaboradores.

VARIABLE 2: EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
La competencia entre las empresas del medio es sana.	Para la mitad (50%) de los asesores la competencia con las otras compañías del medio podría ser llevada de una mejor manera.	Las opiniones en cuanto a la sana competencia del medio fueron distintas para cada asesor, la mitad (50%) de los empleados opinó en mayor o menor medida que la competencia es sana y la mitad (50%) restante opino en mayor o menor medida que no lo es.
El área comercial mantiene excelentes relaciones con las demás áreas de la compañía.	Todos (100%) los asesores consideran que el área comercial no tiene buenas relaciones con las demás áreas de la compañía.	La mayoría (75%) de los asesores estuvo de acuerdo en que el área comercial maneja excelentes relaciones con las otras áreas de la compañía.
El posicionamiento de la compañía en el mercado es buena.	La mayoría (75%) de los asesores indican que la compañía tiene una buena posición en el mercado.	La mitad (50%) de los asesores opinó en mayor o menor medida que la compañía no tiene un buen posicionamiento en el mercado.

Mis pares en otras compañías tienen mejores condiciones laborales.	La mitad (50%) de los asesores considera que tiene buenas condiciones laborales en comparación con sus pares en otras compañías, particularmente uno de los asesores de amplia trayectoria en la compañía no tiene conocimiento de la información en otras empresas, se considera conforme por lo cual no se preocupa por indagar en dichos temas.	La mitad (50%) de los asesores opinó que sus pares en otras compañías del sector cuentan con mejores condiciones laborales.
Dentro del área se comparte información que me permite mantener actualizado del mercado.	Todos (100%) los asesores confirman que ocasionalmente se les comparte información útil para conocer el mercado.	La mitad (50%) de los asesores opinó que dentro del área se le brinda información que le permite mantener actualizado del mercado.
La compañía para la que laboro tiene un impacto positivo en la sociedad, el desarrollo de la región y el medio ambiente.	En mayor o menor medida todos (100%) los asesores consideraron que la compañía tiene un impacto positivo en la sociedad, el desarrollo de la región y el medio ambiente.	La mitad (50%) de los asesores estuvo de acuerdo en que la empresa impacta positivamente en la sociedad, el desarrollo de la región y el medio ambiente.
La zona geográfica en la que desempeño mis labores facilita la ejecución de mis labores.	La mayoría (75%) de los asesores considera que la zona geográfica facilita de cierta forma la ejecución de sus labores.	La mitad (50%) de los asesores estuvo de acuerdo en que la zona geográfica en la que desempeña sus labores facilita su ejecución.
Mi integridad física se puede ver afectada por el desempeño de mis labores.	La mitad (50%) de los asesores coincide en que su integridad física podría verse afectada por sus labores.	Las respuestas respecto a la posible afectación de la integridad física al desempeñar las labores comerciales fueron totalmente distintas para cada asesor.

Tabla 8. Variable 2: El entorno y la sociedad. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: La variable de entorno y sociedad permitió evidenciar que la competencia en el medio no es percibida como sana, las relaciones del área comercial con las demás áreas no son buenas, por otro lado, se percibe a la empresa con una buena posición en el mercado, que genera un impacto positivo en su entorno y les brinda las herramientas

y apoyo necesario para ejecutar bien sus labores, los asesores consideran que tienen unas buenas condiciones laborales y no les es difícil trabajar en su entorno geográfico aun cuando son conscientes de algunos riesgos que represente. En términos generales esta variable permite evidenciar que los asesores se encuentran cómodos con sus condiciones laborales actuales aun cuando el mercado y las relaciones laborales no son fáciles. Esta empresa reafirma la importancia de su área comercial por lo cual procura brindar unas condiciones que brinden comodidad a sus asesores comerciales, las relaciones con otras áreas tal como se esperaba se tornan complejas dado que el área comercial es la representación directa de las exigencias de los clientes, la competencia del mercado difícilmente será percibida de buena manera dado que en realidad es precisamente la competencia la que permite a este tipo de mercado permanecer en movimiento

Empresa Y: La gran mayoría de asesores coincidieron en que el área comercial maneja excelentes relaciones con las demás áreas de la compañía, existe satisfacción para al menos la mitad de los asesores respecto a la zona geográfica en la que debe desempeñar sus actividades comerciales aunque fueron divididas las respuestas frente a la consulta sobre la integridad física en el desarrollo de las labores comerciales.

Generalmente existe comodidad laboral ya que también al menos la mitad opina que dentro de su área se le brinda información que le permite mantener actualizado del mercado, por otra parte la mitad de los asesores coincidieron en que la empresa impacta positivamente en la sociedad, el desarrollo de la región y el medio ambiente y en cuanto al posicionamiento en el mercado la mitad de los asesores opinaron que la compañía no

goza de buen reconocimiento y manifiestan en mayor o menor medida que sus pares en otras compañías tienen mejores condiciones laborales.

VARIABLE 3: EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Como asesor comercial es importante definir e identificar un lenguaje verbal y corporal.	La mayoría (75%) de los asesores muy importante tener definido un lenguaje verbal y corporal.	Todos (100%) los asesores estuvieron totalmente de acuerdo en que es importante para los comerciales definir e identificar un lenguaje verbal y corporal.
El área comercial mantiene un lenguaje que le distingue de otras áreas.	La mayoría (75%) de los asesores consideran que el lenguaje del área comercial es distintivo.	Todos (100%) los comerciales estuvieron totalmente de acuerdo en que el área comercial mantiene un lenguaje que le distingue de otras áreas.
La estrategia para la realización de mis labores obedece a la sugerida por la compañía.	La mitad (50%) de los asesores obedece de alguna forma la estrategia de la compañía para realizar sus labores, la mitad (50%) restante no lo hace.	La mayoría (75%) de los asesores indicó que para la realización de sus labores sigue la estrategia que le sugiere la compañía
La compañía tiene una estrategia clara para el cumplimiento de los objetivos del área.	La mitad (50%) de los asesores consideran que se tiene una estrategia comercial, la mitad (50%) restante no la evidencian.	La mitad (50%) de los comerciales opinó que la compañía no tiene una estrategia clara para el cumplimiento de los objetivos del área y la minoría (25%) indicó totalmente la estrategia no es clara.
La forma en que se transmite la información dentro del área incentiva mi labor.	La mitad (50%) de los asesores son incentivados por la forma en que se transmite la información.	La mayoría (75%) de los comerciales opinó que la forma en que se transmite la información dentro del área no incentiva su labor y la minoría indicó que está totalmente en desacuerdo en que se le incentiva.
Mi criterio, sugerencias, comentarios y opiniones son tenidos en cuenta para la elaboración de estrategias y toma de decisiones.	Todos (100%) los asesores consideran que son tenidos en cuenta para la elaboración de estrategias y la toma de decisiones del área.	La mitad (50%) de los asesores indico que su criterio, sugerencias, comentarios y opiniones no son tenidos en cuenta para la elaboración de estrategias y toma de decisiones, la minoría (25%) indicó que está totalmente en desacuerdo en que se le tiene en cuenta para el mismo fin.

Tabla 9. Variable 3: El habla, la lengua y el lenguaje. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: En general los asesores coinciden en que el área comercial posee un importante lenguaje definido que le hace diferente a las demás áreas, sólo la mitad de los asesores evidencian la estrategia, la siguen y se encuentran incentivados por la forma en que se transmite la información, sin embargo todos coinciden en que sus consideraciones son importantes para la compañía. Con esta variable se puede ver que en efecto el área comercial mantiene una distinción evidente frente a las demás áreas de la compañía y se reafirma la importancia que le da la empresa a los asesores y sus opiniones, por otro lado, la estrategia no está llegando y siendo cumplida de manera eficiente por todos los asesores.

Empresa Y: La variable del habla, la lengua y el lenguaje tuvo calificaciones generalmente similares entre los asesores, la totalidad de los comerciales reconoció la importancia de definir e identificar un lenguaje verbal y corporal, así como de mantener un lenguaje que le distinga de otras áreas. La gran mayoría de los comerciales reconoció que para el desarrollo de sus labores sigue la estrategia que le sugiere la compañía aunque el cuestionario evidenció falta de claridad en la estrategia para el cumplimiento de los objetivos del área.

Los resultados evidencian que hay desmotivación en los colaboradores del área debido a la forma en que se transmite la información.

Finalmente, la mayoría de los asesores sienten que sus criterios, sugerencias, comentarios y opiniones no son tenidos en cuenta para la elaboración de estrategias y toma de decisiones en el área comercial, se sienten excluidos y ajenos ante los procesos estratégicos del área.

VARIABLE 4: PROYECTO DE EMPRESA		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Conozco y reconozco la misión, visión, objetivos y valores de la organización.	La mayoría (75%) de los asesores conoce y reconoce el proyecto de empresa.	La mayoría (75%) de los asesores estuvo totalmente de acuerdo en que conoce y la misión, visión, objetivos y valores de la organización.
La misión, visión, objetivos y valores de la organización son aplicables al área comercial.	La totalidad (100%) de los asesores consideran que el proyecto de empresa aplica al área comercial.	La mitad (50%) de los asesores opinó que la misión, visión, objetivos y valores de la organización no son aplicables al área comercial
Mis valores y principios están alineados con los que profesa la organización.	La mayoría (75%) de los asesores considera sus valores y principios están alineados con los de la organización.	La mayoría (75%) de los asesores indicó que sus valores y principios están alineados con los que profesa la organización.
La empresa conoce mis valores y directa o indirectamente los fortalece.	La mayoría (75%) de los asesores considera que parte de sus valores son conocidos y fortalecidos por la empresa.	La mitad (50%) de los asesores manifestó que la empresa no conoce sus valores no los fortalece y una minoría (25%) adicional manifestó lo mismo rotundamente.
Los objetivos y metas del área comercial son claros (cualitativos y cuantitativos).	La mitad (50%) de los asesores están de acuerdo con que los objetivos y metas del área son claros.	La mitad (50%) de los asesores indicó que los objetivos y metas del área comercial son claros y la otra mitad (50%) indicó que no lo son.
Tengo claro cómo se alinean los objetivos de mi área con la visión de la organización.	Para la mayoría (75%) de los asesores es claro cómo se alinean los objetivos del área con los de la organización.	La mayoría (75%) de los comerciales manifestó que tiene claro cómo se alinean los objetivos de su área con la visión de la organización.

Tabla 10. Variable 4: Proyecto de empresa. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Los asesores comerciales asesores conocen la misión, visión, objetivos y valores de la compañía, además consideran que éstos pueden aplicar al área comercial, de igual manera, la mayoría considera que sus convicciones están alineadas con las que profesa la organización y que se ven fortalecidas por la misma. Por otro lado, los objetivos y metas no son claros para todos los asesores aunque la mayoría conoce como se alinean los objetivos organizacionales con los del área. A modo general, esta variable permite evidenciar que los asesores conocen los objetivos de la organización para la que

laboran, sin embargo no hay una perfecta claridad en su reconocimiento y aplicación, finalmente se percibe comodidad al considerar que la empresa tiene un perfil ajustado a sus valores y principios.

Empresa Y: Las preguntas relacionadas con la variable del proyecto empresa arrojaron resultados que permiten concluir que los colaboradores aunque generalmente conocen los valores corporativos no ven la misión, la visión y los objetivos desde su posición comercial aplicables a su área, también es posible analizar que tienen valores y principios que coinciden con los que profesa la organización, sin embargo los comerciales manifestaron que la empresa no conoce sus valores como individuos y por lo tanto no los fortalece.

VARIABLE 5: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mis funciones.	La mitad (50%) de los asesores considera que las herramientas con que cuenta son suficientes para desempeñar sus funciones, una minoría (25%) está seguro de ello.	La mayoría (75%) de los asesores consideró que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones.
Me encuentro satisfecho con la remuneración que recibo por mis labores.	Se presentan posiciones dispersas con respecto a la remuneración recibida, la mitad (50%) están satisfechos y la otra mitad (50%) no lo están.	La mitad (50%) de los asesores en mayor o en menor medida no se encuentra satisfecho con la remuneración que recibe por sus labores.
Mi salario me permite cumplir mis metas personales.	La mayoría (75%) de los asesores logra cumplir algunas metas personales con su salario.	La mayoría (75%) de los asesores indicó que su salario le permite cumplir sus metas personales.
Conozco las destrezas, habilidades y saber técnico para llevar a cabo la labor comercial.	La mayoría (75%) de los asesores manifiesta tener conocimientos de las destrezas, habilidades y saberes para desempeñar su cargo.	La mitad (50%) de los asesores estuvo de acuerdo en que conoce las destrezas, habilidades y saber técnico para llevar a cabo la labor comercial.
La compañía conoce si tengo necesidades económicas y me	La mayoría (75%) de los asesores consideran que la empresa conoce y los apoyaría en sus necesidades, la minoría (25%) está seguro de ello.	La mayoría (75%) de los asesores piensa que en caso de poseer necesidades económicas la compañía no las conocería y tampoco brindaría apoyo.

apoyaría en caso de requerirlo.		
---------------------------------	--	--

Tabla 11. Variable 5: El sistema de producción de bienes materiales. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: La empresa brinda las herramientas necesarias para un buen desempeño, la mitad de los asesores no se considera bien remunerados, sin embargo, la mayoría coincide en que con el salario pueden alcanzar sus metas personales y hacen algo que les satisface y conocen como hacer, en una empresa donde podrían apoyar sus necesidades. Con esta variable se puede ver que la empresa considera el bienestar de los empleados al hacerlos sentir apoyados a nivel técnico y personal, aun cuando no estén totalmente satisfechos con sus salarios pueden satisfacer metas haciendo algo que les gusta y saben cómo hacer.

Empresa Y: La variable del sistema de producción de bienes materiales generalmente tuvo respuestas positivas por parte de los asesores, manifestaron tener las herramientas necesarias para ejecutar sus labores aunque su remuneración no les permite vivir cómodamente y el respaldo que esperan por parte de la compañía en caso de calamidad doméstica prácticamente es nulo.

VARIABLE 6: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
La compañía tiene símbolos perfectamente identificables.	La mitad (50%) de los asesores considera que los símbolos de la compañía son identificables, para la minoría (25%) son perfectamente reconocibles.	La mitad (50%) de los asesores indicó que la compañía tiene símbolos que la identifican.

Dentro de la organización tengo un modelo de persona que identifiqué como un líder a seguir.	La mitad (50%) de los asesores considera que puede tener un modelo de líder a seguir dentro de la organización.	La mitad (50%) de los asesores indicó en mayor o menor medida que dentro de la organización no tenía un modelo de persona que identificara como un líder a seguir.
Mi jefe procura enseñar con el ejemplo en lugar de solo hacerlo con palabras.	La percepción del líder comercial está dividida, la mitad (50%) considera que enseña con el ejemplo y la otra mitad (50%) que lo hace solo con palabras.	La mitad (50%) de los asesores indicó en mayor o menor medida que su jefe para enseñar no brindaba ejemplo, al parecer lo hace solo con palabras.
La compañía tiene una imagen positiva para los trabajadores y sus familias.	Todos (100%) los asesores coinciden en que la empresa tiene una imagen positiva para los trabajadores y sus familiares.	La mayoría (75%) de los asesores indicó que la compañía tenía una imagen negativa para los trabajadores y sus familias.
Siento satisfacción con el trabajo que realizo en la organización.	Todos (100%) los asesores indican estar total o medianamente satisfechos con la labor que realiza en la empresa.	La mayoría (75%) de los comerciales indicó que siente satisfacción con el trabajo que realiza en la organización.
Considero que tengo un empleo estable, la compañía no me genera temor a un despido sin justa causa.	Todos (100%) los asesores consideran que tienen un empleo estable y coinciden en que no temen por un despido sin justa causa.	La mayoría (75%) de los asesores no consideró tener un empleo estable, la compañía les genera temor a un despido sin justa causa.

Tabla 12. Variable 6: El sistema de producción de bienes inmateriales. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: La mayoría de los asesores identifican los símbolos de la compañía, existen modelos de líder a seguir dentro de la compañía, la imagen del líder es un tanto difusa al transmitir sus conocimientos, la imagen de la compañía es positiva en las personas y los asesores se sienten cómodos con su labor en una compañía en la que se sienten seguros mientras hagan bien su labor. Con esta variable se percibe una empresa sólida que transmite seguridad y satisfacción profesional, aunque un líder comercial con aspectos a mejorar.

Empresa Y: La variable del sistema de producción de bienes inmateriales tuvo diferentes matices, en cuanto al aspecto corporativo, generalmente los asesores manifestaron que la compañía logra marcar la diferencia frente a las demás empresas del sector con los símbolos que la identifican, en cuanto a las preguntas enfocadas a los líderes se evidenció cierto nivel de inconformidad, la mitad estuvo de acuerdo en que no había líderes a seguir además de que no les brindan ejemplo en la práctica para desarrollar las labores. En cuanto a la sensación de estabilidad laboral e imagen de la compañía en los hogares, la mayoría de asesores respondió negativamente, no se sienten seguros aunque indicaron sentir satisfacción con su papel dentro de la organización.

VARIABLE 7: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
La compañía brinda espacios propicios para la celebración de mis doctrinas.	La mitad (50%) considera que se brindan algunos espacios para la celebración de doctrinas.	La mitad (50%) de los asesores estuvo totalmente en desacuerdo en que la compañía brinda espacios propicios para la celebración de sus doctrinas y la minoría (25%) en desacuerdo.
La compañía genera oportunidades para fortalecer las relaciones dentro del área comercial.	La mayoría (75%) considera que si se brindan algunas oportunidades para fortalecer relaciones dentro del área.	La mitad (50%) de los asesores indicó que la compañía no genera oportunidades para fortalecer las relaciones dentro del área comercial y una minoría (25%) manifestó lo mismo rotundamente.
La compañía realiza evaluaciones periódicas del clima laboral.	La mitad (50%) considera que el clima laboral si es evaluado y la mitad (50%) que no.	La mitad (50%) de los comerciales indicó que la compañía no realiza evaluaciones periódicas del clima laboral.
La forma en que se evalúan y miden las metas es adecuada.	La mayoría (75%) considera que no es adecuada la forma en que se evalúan y miden las metas.	La mitad (50%) de los asesores indicó que la forma en que se evalúan y miden las metas no es adecuada y la minoría (25%) manifestó lo mismo rotundamente.

Los espacios y tiempos para debatir los temas comerciales son adecuados y pertinentes (frecuencia, estructura, duración, etc.).	La mitad (50%) considera que los espacios y tiempos para debatir temas no son los adecuados, para la minoría (25%) son totalmente inadecuados.	La mitad (50%) de los asesores indicaron que los espacios y tiempos para debatir los temas comerciales son adecuados y pertinentes y la mitad (50%) manifestó que no lo son.
---	--	--

Tabla 13. Variable 7: El sistema de producción de bienes sociales. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: En esta compañía se dan espacios para la celebración de doctrinas y también para el fortalecimiento de las relaciones dentro del área, se presenta una falta de claridad con la evaluación del clima laboral, los asesores no están de acuerdo con la forma en que se evalúan y miden las metas ni con los espacios y tiempos para debatir los temas comerciales. Esta variable permite identificar que la compañía se preocupa por conceder espacios para el crecimiento personal de sus asesores y que a su vez puede beneficiarse de ello al fortalecer relaciones internas, es pertinente aclarar la forma en que se evalúa el clima laboral dado que al parecer no es entendida por todos, de igual forma se evidencia un inconformismo con la evaluación de metas, y los espacios y tiempos para debatir los temas comerciales.

Empresa Y: La variable del sistema de producción de bienes sociales tuvo tendencias bastante negativas, la mayoría de los asesores indicaron que la compañía no brinda espacios para la celebración de doctrinas, no realiza evaluaciones del clima laboral, tampoco genera espacios para fortalecer las relaciones en el área comercial y la manera en que se miden las metas no es adecuada. Hubo opiniones divididas en cuanto a la pertinencia del tiempo y espacios para debatir los temas comerciales.

VARIABLE 8: LAS RELACIONES INTERPERSONALES		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
La relación con mi jefe me hace sentir cómodo y trabajar a gusto.	La mitad (50%) de los asesores se siente cómodo con su jefe, la otra mitad no.	La mitad (50%) de los asesores estuvo totalmente en desacuerdo que la relación con su jefe lo hiciera sentir cómodo y trabajar a gusto y la minoría estuvo en desacuerdo con lo mismo.
La relación con mis compañeros me hace sentir cómodo y trabajar a gusto.	La mitad (50%) se siente cómodo y trabaja a gusto con sus compañeros.	La mayoría (75%) de los asesores estuvo de acuerdo en que la relación con sus compañeros los hizo sentir cómodos y trabajar a gusto, la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo en lo mismo.
La relación y comunicación con mi jefe es productiva y me permite cumplir con las metas establecidas.	Para la mitad (50%) de los asesores la relación con el líder comercial es productiva, la mitad (50%) restante opina exactamente lo contrario.	La mitad (50%) de los asesores indicó tener una relación y comunicación con el jefe productiva que le permitía cumplir con las metas establecidas.
Cuando enfrento un conflicto, este se resuelve de manera proactiva.	Para la mitad (50%) los conflictos se resuelven proactivamente, para la mitad (50%) restante no.	La mitad (50%) de los asesores indicó que los conflictos enfrentados no se resolvían de manera proactiva, la (25%) minoría estuvo totalmente de acuerdo en lo mismo.
Mantengo una buena relación con los directivos de la organización.	Todos (100%) los asesores mantienen una buena relación con los directivos en mayor o menor medida.	La mayoría (75%) de los comerciales manifestó que mantuvo buena relación con los directivos de la organización.

Tabla 14. Variable 8: Las relaciones interpersonales. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Los asesores se sienten más cómodos y trabajan más a gusto con sus compañeros que con su jefe, solo la mitad de ellos sienten que tienen una relación productiva con él y que los conflictos se resuelven de forma proactiva, todos mantienen buenas relaciones con los directivos. Con la variable de relaciones interpersonales se puede ver que no hay una relación fluida entre los asesores y su líder comercial, según las respuestas hay una mejor relación con quienes tienen un rango más alto que él dentro de la organización, entre compañeros hay relaciones que se perciben más amistosas.

Empresa Y: La variable de las relaciones interpersonales tuvo varios matices, los asesores indicaron generalmente que la relación con el jefe no es buena e impide trabajar a gusto, aun así, la mitad reconoció que la relación y comunicación con el jefe es productiva permitiéndole cumplir las metas establecidas, aunque la mayoría indicó que los conflictos no se resuelven de manera proactiva. Todos los asesores estuvieron de acuerdo en que la relación con sus compañeros es buena, la mayoría de los asesores indicó tener una buena relación con los directivos de la organización aunque el contacto y relación que tienen con los mismos es bastante lejana.

VARIABLE 9: LAS RELACIONES DE PARENTESCO		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Considero que la organización es una familia.	La mayoría (75%) de los asesores consideran a la organización como una familia, para la minoría (25%) es una familia.	La mayoría (75%) de los asesores respondió que no considera que la organización sea una familia y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo en lo mismo.
Los integrantes del área comercial tenemos un alto nivel de cercanía.	La mayoría (75%) de los asesores coincide en afirmar que los integrantes del área tienen cercanía.	La mayoría (75%) de los asesores están de acuerdo en que los integrantes del área comercial tienen un alto nivel de cercanía.
Dentro del área comercial se evidencian relaciones de tipo sentimental que trascienden el campo laboral.	La mitad (50%) de los asesores considera que no hay evidencia de relaciones sentimentales en el área.	La mitad (50%) estuvo totalmente en desacuerdo en que entro del área comercial se evidencian relaciones de tipo sentimental que trascienden el campo laboral y la minoría (25%) estuvo en desacuerdo.
Considero que la relación con mi jefe debe ser semejante a la que se sostiene con el padre de familia.	La mayoría (75%) de los asesores considera que la relación con su jefe no debe ser como la de un padre de familia.	La mitad (50%) de los asesores no considera que la relación con el jefe debe ser semejante a la que se sostiene con el padre de familia y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo en lo mismo.
La compañía brinda beneficios importantes a mi familia.	La mayoría (75%) de los asesores coincide en que la empresa brinda beneficios a sus familias.	La mitad (50%) de los asesores no considera que la compañía brinda beneficios importantes a su familia, la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo en lo mismo.

Tabla 15. Variable 9: Las relaciones de parentesco. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: La organización es considerada de manera general como una familia, sin embargo no se muestran interesados en ver a su jefe como un padre de familia, se tiene cercanía con los integrantes del área y se pueden manifestar incluso relaciones que trascienden lo laboral sin llegar a tratarse necesariamente de relaciones de pareja, adicionalmente consideran que la compañía brinda beneficios a su familia. Esta variable permite entrever que la empresa transmite sensaciones de familiaridad y cercanía con los directivos lo cual genera ambientes prestos a que los asesores adopten estos comportamientos y de igual forma tengan este tipo de relaciones entre ellos, se ratifica una sensación negativa en la aceptación del líder comercial.

Empresa Y: Los aspectos evaluados en la variable de relaciones de parentesco tuvieron respuestas generalmente similares, ningún asesor consideró que la organización fuera una familia, la mayoría consideró que la relación con el jefe no debe parecerse a la relación padre e hijo y tampoco consideraron que se crean vínculos que trascienden el campo laboral; finalmente, la mayoría consideró que la compañía no brinda beneficios importantes a sus familias.

VARIABLE 10: RELACIONES DE PODER		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Veo a mi jefe como una autoridad por el poder y el acceso a la información que le da su cargo.	La mitad (50%) de los asesores coincide al ver a su jefe como autoridad por el poder concedido por su cargo.	La mayoría (75%) de los asesores respondió que ve a su jefe como una autoridad por el poder y el acceso a la información que le da su cargo y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo con dicha afirmación.
Veo a mi jefe como una autoridad por las habilidades que posee.	La mayoría (75%) de los asesores ven a su jefe como autoridad por sus habilidades.	La mayoría (75%) contestó que no ve a su jefe como una autoridad por las habilidades que posee.

El área comercial es la de mayor poder en la organización.	La mitad (50%) de los asesores no considera que el área comercial sea la de más poder en la compañía, 25% está seguro que si lo es y el otro 25% considera que si puede serlo.	La mayoría (75%) indicó que el área comercial es la de mayor poder en la organización.
Procuro seguir las directrices de mi jefe.	La mayoría (75%) de los asesores procuran seguir las directrices de su jefe.	Todos (100%) indicaron que procuran seguir las directrices de su jefe.
La toma de decisiones dentro del área se realiza en consenso.	Se encontraron opiniones divididas, la mitad (50%) considera que hay consenso y la otra mitad (50%) que no.	La mayoría (75%) respondió que la toma de decisiones dentro del área se no realiza en consenso.
Las decisiones del área son impuestas de manera burocrática.	Todos (100%) los asesores consideran que las decisiones no son impuestas burocráticamente.	La mitad (50%) de los asesores indicó que las decisiones del área son impuestas de manera burocrática y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

Tabla 16. Variable 10: Relaciones de poder. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Los asesores ven a su jefe como una autoridad más por su cargo que por sus habilidades, consideran que el área a la que pertenecen puede llegar a tener un alto grado de poder en la organización aunque algunos lo dudan, son respetuosos al seguir las directrices de su jefe, las decisiones no son impuesta de manera burocrática, se presentan consensos al tomar decisiones. La variable de Relaciones de Poder reitera un ambiente un tanto negativo con el jefe del área sin embargo respetan su cargo y sus órdenes que incluso pueden consensuadas, finalmente, son conscientes del poder que pueden tener en la organización.

Empresa Y: Las preguntas de la variable de relaciones de poder evidenciaron inconformidad con el tipo de líder que cuentan los asesores, pues la totalidad ve a su jefe como una autoridad por el poder y el acceso a la información que le da su cargo, la gran

mayoría contestó que no ve a su jefe como una autoridad por las habilidades que posee, adicionalmente, manifestaron que la toma de decisiones dentro del área se no realiza en consenso y que son impuestas de manera burocrática, sin embargo, a pesar de las respuestas anteriores, la totalidad de los asesores estuvo de acuerdo en que procura seguir las directrices de su jefe. Finalmente, la mayoría de los asesores contestó que el área comercial es la de mayor poder en la organización.

VARIABLE 11: LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Mi jefe tiene la capacidad para identificar y desarrollar conductas ajustadas a las situaciones.	Se obtuvieron opiniones divididas, la mitad (50%) considera que su jefe puede identificar y desarrollar conductas ajustadas a las situaciones, y la otra mitad (50%) opina que no.	La mitad (50%) de los asesores indicó que su jefe tiene la capacidad para identificar y desarrollar conductas ajustadas a las situaciones y la mitad (50%) indicó que no.
Comparto el estilo de dirección de mi jefe.	La mitad (50%) de los asesores no comparte el estilo de dirección de su jefe, una minoría (25%) se inclinan a no compartirlo.	La mitad (50%) de los asesores estuvo totalmente en desacuerdo con el estilo de dirección de su jefe y la minoría (25%) en desacuerdo.
Mi jefe me transmite pasión y disciplina para la realización de mi trabajo.	La mayoría (75%) de los asesores considera que su jefe no trasmite pasión y disciplina para realizar su trabajo.	La mitad (50%) de los asesores no estuvo de acuerdo en que su jefe le transmite pasión y disciplina para la realización de su trabajo y la minoría (25%) estuvo de acuerdo en lo mismo totalmente.
Mi jefe es un modelo de líder a seguir.	Todos (100%) los asesores no encuentran en su jefe un modelo de líder a seguir.	La mayoría (75%) de los asesores estuvo totalmente en desacuerdo en que su jefe sea un modelo de líder a seguir y la minoría (25%) en desacuerdo.
Mi jefe se comunica de forma clara y honesta.	Para la mayoría (75%) de los asesores el jefe se comunica de manera clara y honesta.	La mitad (50%) de los asesores estuvo de acuerdo en que su jefe se comunica de forma clara y honesta y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo con la misma afirmación.

El área cumple con las metas que se propone, obteniendo excelentes resultados organizacionales.	Todos (100%) los asesores coinciden en que el área cumple con las metas propuestas y los resultados esperados.	La mitad (50%) de los asesores contestó que área cumple con las metas que se propone, obteniendo excelentes resultados organizacionales y la mitad (50%) indicó que no.
---	--	---

Tabla 17. Variable 11: Liderazgo y estilos de dirección. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: El jefe del área puede tener comportamientos diversos y no genera una imagen definida de su liderazgo, la mayoría de los asesores no comparten su estilo de dirección, no les trasmite pasión y disciplina y no es visto como un modelo de líder a seguir, sin embargo consideran que se comunica de manera clara, finalmente se cumplen las metas y se dan los resultados. Con la variable de liderazgo y estilos de dirección se concretan las percepciones de las variables anteriores, el líder comercial no está generando una imagen positiva en sus colaboradores de área, sin embargo se están cumpliendo las metas bajo esta situación y puede ser esta la razón por la cual se dejan pasar las disparidades del área y no se solucionan.

Empresa Y: Las preguntas de la variable liderazgo y estilos de dirección evidencian que el jefe carece de habilidades para motivar y liderar a sus comerciales, la mayoría no está de acuerdo con el estilo de dirección, no se sienten motivados a realizar su trabajo y no ven a su jefe como modelo a seguir aunque se comunique de forma clara y honesta. La mitad de los asesores indicó que el líder desarrolla conductas precisas ante diferentes situaciones y que el área cumple con las metas que se propone y la mitad indicó que no.

VARIABLE 12: LAS SUBCULTURAS		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
Los hábitos del área comercial son diferentes a los asumidos por otras áreas.	La mayoría (75%) de los asesores coinciden en que los hábitos del área comercial pueden ser diferentes a los de las demás áreas.	La mayoría (75%) de los asesores indicó que los hábitos del área comercial son diferentes a los asumidos por otras áreas y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo en dicha afirmación.
El área comercial tiene una subcultura fácilmente identificable frente a las otras áreas de la compañía.	La mitad (50%) de los asesores consideran que el área comercial tiene una subcultura diferenciable.	Todos (100%) los comerciales contestaron que el área comercial tiene una subcultura fácilmente identificable frente a las otras áreas de la compañía.
Los comerciales buscan crear relaciones más cercanas con los clientes que con los compañeros de trabajo.	La mayoría (75%) los asesores buscan relaciones más cercanas con sus compañeros de trabajo que con sus clientes.	La mitad (50%) de los asesores indicó que buscan crear relaciones más cercanas con los clientes que con los compañeros de trabajo y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo en lo mismo.
En el área comercial según la unidad de negocio cada asesor tiene una cultura que lo caracteriza.	La mayoría (75%) de los asesores considera que cada asesor tiene una cultura que le caracteriza.	La mayoría (75%) de los asesores estuvo de acuerdo que en el área comercial según la unidad de negocio cada asesor tiene una cultura que lo caracteriza y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo con dicha afirmación.
Los trabajadores del área comercial los une una creencia: ganar más de su salario básico.	La mayoría (75%) de los asesores coinciden en mayor o menor medida en que a los trabajadores del área comercial los une una creencia: ganar más de su salario básico.	La mayoría (75%) de los asesores contestó que los trabajadores del área comercial tienen la idea de ganar más de su salario básico y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo en dicha afirmación.

Tabla 18. Variable 12: Las subculturas. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Los asesores si encuentran en el área comercial una cultura diferente a las demás de la compañía, entre ellos tienen relaciones más cercanas que con los mismos clientes aun cuando admiten que cada uno tiene unas características particulares según su unidad de negocio, comparten la creencia de que los asesores con personalidades un

poco más ambiciosas que los demás colaboradores. La variable de subculturas permitió identificar que los asesores si creen y crean una cultura para su área desde su comportamiento individual y con sus compañeros.

Empresa Y: Las preguntas sobre la variable de las subculturas tuvieron respuestas que marcan claramente la existencia de las mismas y lo definidas que son para el área comercial, la totalidad de los asesores tuvo tendencia a estar de acuerdo en que los hábitos de área comercial son diferentes a los de las demás áreas, que su cultura es fácilmente identificable y además que cada asesor según la unidad de negocio tiene una cultura que lo caracteriza, de esta manera se observa que los perfiles comerciales son claramente identificables y que cada perfil a su vez debe estar correctamente direccionado a la unidad de negocio que atenderá comercialmente. La mayoría de los asesores busca crear relaciones más cercanas con los clientes que con los compañeros de trabajo.

VARIABLE 13: LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL		
AFIRMACIÓN	EMPRESA X	EMPRESA Y
La compañía es fácilmente identificable y reconocida en el mercado (nombre, ubicación, etc.).	Todos (100%) los asesores consideran en mayor o menor medida que la compañía es identificada y reconocida en el mercado.	La mayoría (75%) de los asesores estuvo de acuerdo en que la compañía es fácilmente identificable y reconocida en el mercado.
El área comercial tiene una cultura definida que comparto.	La mayoría (75%) de los asesores considera que el área comercial tiene una cultura definida y la comparte.	La mitad (50%) de los asesores indicó que el área comercial tiene una cultura definida que comparte y la mitad (50%) manifestó lo contrario.
Considera que la compañía es la mejor del sector, siempre que habla de la misma es generando una buena imagen.	Todos (100%) los asesores consideran que la compañía puede ser la mejor del sector y siempre buscan generar una buena imagen de ella.	La mitad (50%) de los asesores no considera que la compañía es la mejor del sector y no habla de la misma generando una buena imagen, la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

El área comercial tiene un fuerte sentido de pertenencia por su organización.	Todos (100%) los asesores consideran que el área comercial tiene sentido de pertenencia por su organización.	La mitad (50%) de los asesores manifestó que el área comercial no tiene un fuerte sentido de pertenencia por su organización y la minoría (25%) estuvo totalmente de acuerdo con la misma idea.
De acuerdo a su experiencia en la compañía, después de una desvinculación, regresaría a laborar en la misma.	La mayoría (75%) de los asesores regresaría a la organización después de una desvinculación.	La mitad (50%) de los asesores afirmó totalmente que después de su experiencia en la compañía al desvincularse no regresaría a laborar en la misma y la minoría (25%) indicó que tampoco lo haría.

Tabla 19. Variable 13: La identidad organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Los asesores consideran que la empresa es reconocida entre las empresas del medio y tiene un buen posicionamiento, comparten la cultura del área comercial de la organización y buscan generar una buena imagen de la misma, no tendrían problema en regresar a ella después de una desvinculación. La variable de identidad organizacional deja ver que los asesores tienen un alto sentido de pertenencia y comparten la cultura de la compañía, consideran grato laborar para la empresa porque adicionalmente la identifican como una de las mejores del sector.

Empresa Y: La variable de la identidad organizacional deja en evidencia la falta de sentido de pertenencia por la organización, dado que la mayoría de los asesores manifestó que no habla generando una buena imagen de la compañía, que no tiene fuerte sentido de pertenencia y que de acuerdo a su experiencia en la misma no regresarían a laborar en ella después de una desvinculación, finalmente, la mitad de los asesores indicó estar de acuerdo con la cultura del área comercial y la mitad indicó no estarlo.

La mayoría de los asesores reconoció que la compañía se identifica de manera fácil en el mercado.

2.2. RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

A continuación se presenta el resultado de las entrevistas realizadas a los líderes comerciales de cada una de las organizaciones estudiadas, para cada variable de la estrategia se plantearon una serie de preguntas abiertas que permitieron esbozar un diagnóstico individual de las mismas.

1. NIVEL DE CONSCIENCIA CULTURAL		
PREGUNTA A: Describa las actividades elementales que realizan los asesores del equipo comercial en una semana común y la finalidad de cada una de ellas.		
EMPRESA X	RESPUESTA	Bueno, las funciones elementales básicamente son 3 o 4, primero, hacer unas visitas comerciales a sus clientes, hacer unas cotizaciones y hacer un seguimiento al cumplimiento de las necesidades de los clientes. La finalidad, pues todas tres conllevan a cumplir un presupuesto de ventas, un presupuesto de recaudos, todas tres van encaminadas al objetivo de la compañía que es vender, comercializar y recaudar las ventas que se hagan.
	ASPECTOS RELEVANTES	Las tareas del día a día son claras para él y están enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales, pensamiento netamente capitalista.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Generalmente los vendedores deben tener primero una planeación de trabajo del día adía... y básicamente se orienta a dos actividades principales que es un tema de cobro de cartera y de nuevas ventas, hay otras actividades adicionales que se van generando en el camino que es nuevos clientes, prospectos de clientes y visitas de algunos proyectos que son los que más adelante nos van a arrojar algunos resultados.
	ASPECTOS RELEVANTES	Las actividades son mencionadas y se resumen en vender, cobrar y captar nuevos clientes, pensamiento enfocado al objetivo comercial.
PREGUNTA B: De acuerdo con los objetivos de la organización, ¿Cuáles son las características de su equipo comercial? ¿Qué añadiría para hacer de su equipo comercial uno ideal?		
EMPR	RESPUESTA	Pues el equipo comercial que tenemos en este momento está dividido como en dos partes, uno es bastante técnico que son los que están encargados, que son dos ingenieras que están

		encargadas básicamente de la parte de cubiertas, de construcción, y dos comerciales que se dedican más que todo a la venta de productos commodity como son las vigas, las láminas, pero está dividido en comercializadores y como asesores técnicos como tal. // ¿Qué adiciono? Básicamente pues que los técnicos se vuelvan un poquito más comerciales y los comerciales un poquito más técnicos, que cualquiera de los dos tipos de vendedores que tengo en este momento puedan atender cualquiera de las dos la parte comercial y la parte técnica sin tener que interactuar entre las dos divisiones que hay en este momento.
	ASPECTOS RELEVANTES	Piensa en complementar los conocimientos de su equipo laboralmente con la finalidad de lograr mejores rendimientos, mas productividad; reconoce habilidades de sus asesores y busca llegar a un trabajo individual complementando sus capacidades profesionales o laborales, no menciona enriquecimiento personal.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Bueno, las características de los comerciales habría que generalizarlas porque de todas maneras son diferentes tipos de... de vendedores y de acuerdo a lo que tu hablabas de la cultura, son personas que tengo de diferentes zonas, de diferentes regiones, entonces tienen unas características especiales... que diría de las características, tengo dos tres personas que son muy, digamos muy sociables, son muy entradoras son personas que son persistentes ante el negocio, ante un posible negocio, algunas de ellas no se rinden tan fácilmente ante un obstáculo, ante una negación de un cliente y tengo otras personas que son muy pasivas que de pronto se les dificulta un poco insistir o entrar en un tema de renegociar un posible negocio. Que otras características... hay vendedores también que tengo, que tienen de pronto un nivel de... de dar a conocer su producto de una forma o de dar a conocer las cualidades o las virtudes de un producto no tan fácilmente como otras porque de pronto tienen su estructura académica orientada hacia otras ramas y no les queda fácil digamos exponer un tipo de producto... pero... básicamente... como en el momento tengo un recurso relativamente nuevo, están como empezando a digamos a dar una curva de aprendizaje para llegar a un punto como es el que queremos de conocimiento de producto.
	ASPECTOS RELEVANTES	Describe a grandes rasgos los perfiles de las personas que tiene en su área y destaca las fortalezas y describe las debilidades netamente ante la labor comercial, se refiere a los asesores como un "recurso"
PREGUNTA C: ¿Cuál es su estrategia para lograr que el equipo comercial cumpla los objetivos organizacionales?		
EMPRESA	RESPUESTA	Pues mi estrategia básicamente, el pilar principal, es hacer un seguimiento a diario, un monitoreo a diario de cómo vamos con respecto a un presupuesto, el día a día y semanalmente hacer como un resumen de cómo está el mercado de la competencia, como está el inventario para prepararnos, básicamente serían

EMPRESA Y		esas dos partes, seguimiento a diario de las ventas y seguimiento semanal comparándonos versus la competencia.
	ASPECTOS RELEVANTES	Es un líder de mucho seguimiento pues considera que es la forma de controlar, seguimiento a las ventas y al inventario y compararse con el gremio.
	RESPUESTA	Bueno... yo pensaría que hay tres estrategias básicas de nosotros los comerciales, primero, conocimiento del cliente, si yo conozco mi cliente, conozco muy fácilmente sus necesidades, si yo conozco mi cliente, sé qué... qué es lo que hace, como lo hace, y para qué lo hace, por eso pienso que esa es primordial, una segunda estrategia y es vital, es conociendo a mi competencia, quien es mi competencia, que productos vende, si vende los mismo productos que vendo yo o vende unos productos diferentes a los míos, como los vende, que atributos tienen sus productos frente a los míos, eso me lleva a tener digamos un conocimiento de mi producto y buscar mejoras en el proceso y otro que me parece también vital es el tema de tener un conocimiento muy grande de mi producto, saber exponer cuales son los atributos que tiene mi producto, si yo conozco mi producto y estoy digamos convencido de que yo compraría mi producto me queda muy fácil poderlo vender.
	ASPECTOS RELEVANTES	Se enfoca en el conocimiento del cliente, de la competencia y del producto, con el objetivo de lograr ventas.

Tabla 20. Variable estratégica 1: Nivel de consciencia cultural. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: El líder demuestra conocimiento de las tareas de sus asesores y su herramienta de control es el seguimiento a ventas y al inventario, manifiesta la intención de complementar sus conocimientos para que tengan un perfil que les permita llegar a trabajar de forma individual. No hay indicios de que el área comercial tenga una cultura consciente.

Empresa Y: Las respuestas respecto a la variable de la consciencia cultural no incluyen convicciones, tradiciones, hábitos, relatos, ni símbolos, lo que da a conocer de la cultura

en el área comercial es el objetivo permanente de vender, lograr metas comerciales y recaudos de cartera.

2. CONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		
Pregunta A: ¿Para el equipo comercial son claros los objetivos organizacionales a los cuales apunta su estrategia? (SI/NO)		
EMPRESA X	RESPUESTA	Si, ellos tienen claro y eso se refuerza con el seguimiento diario y semanal, sabemos que una empresa como esta llegan a tener un objetivo que es un posicionamiento en el mercado y unas utilidades para los socios.
	ASPECTOS RELEVANTES	Considera que los objetivos se transmiten de manera correcta a los asesores, refuerza su confianza en el seguimiento como su principal arma para cumplir los resultados y generar ganancias a la compañía.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Si
	ASPECTOS RELEVANTES	Se siente seguro de que su equipo comercial tiene claros los objetivos organizacionales a los cuales apunta su estrategia.
PREGUNTA B: ¿Cuáles son los parámetros que se tienen en cuenta para el diseño de la estrategia comercial?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Los parámetros son básicamente diseñar o posicionamiento en determinados segmentos del mercado como es la industria y la parte de la construcción, es buscar cual es el mercado ideal para nosotros donde podemos llegar con mayor facilidad evitando de pronto entrar en el canibalismo con la competencia, o sea queremos ser diferentes, ir un paso adelante, no quedarnos solamente en la comercialización y por eso estamos creciendo en la parte industrial, es detectar el mercado que vamos a atender y hacer un cubrimiento lo más completo posible de este mercado.
	ASPECTOS RELEVANTES	Para el planteamiento de la estrategia tiene en cuenta el mercado al cual pueda llegar con facilidad según sus fortalezas, manifiesta interés en ser diferenciados en el medio, la forma en la que expresa implica un sentido de pertenencia a la empresa, su enfoque es siempre a los aspectos laborales no al fortalecimiento personal de su equipo, la cultura de sus asesores no significa nada para su estrategia.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Bueno... Primero el tipo de cliente, el tipo de mercado que voy a atender, el nicho de mercado que voy a atender, segundo, el tipo de productos que ese mercado me va a consumir... y como tercero pensaría que el tipo de condiciones que yo tengo para ofrecer ese producto, me refiero a condiciones diferentes al producto, condiciones crediticias, condiciones de logística, condiciones de servicio.

	ASPECTOS RELEVANTES	Los parámetros son enfocados netamente hacia el cliente, el producto y condiciones de negociación.
PREGUNTA C: ¿El equipo comercial tiene participación en el diseño de su estrategia? (SI/NO)		
EMPRESA X	RESPUESTA	Sí, claro, la administración que encabezo es una administración democrática donde por eso priman mucho las reuniones no largas sino muy rápidas para interactuar porque el asesor tiene un conocimiento de primera mano porque es el que está bastante en contacto directo con el cliente, con la competencia, es el que está en el campo de trabajo, entonces ellos aportan bastante para modificar, cambiar, crear nuevas estrategias para poder permanecer en el mercado.
	ASPECTOS RELEVANTES	Ve al asesor como una fuente de conocimientos que le son útiles para diseñar su estrategia, considera que los espacios y tiempos de reuniones son los apropiados.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Si
	ASPECTOS RELEVANTES	Afirma que el equipo comercial tiene participación en el diseño de su estrategia.
PREGUNTA D: ¿El equipo comercial está de acuerdo con su estrategia y la aplica? (SI/NO)		
EMPRESA X	RESPUESTA	Pues siendo sinceros, por la idiosincrasia del ser humano pues somos como reacios un poquito al seguimiento, nos gusta como la libertad, aunque como le decía esto es democrático pero todos sabemos que lo que no se mide y no se controla pues fácilmente se pierde el norte, pues a veces cuando no se alcanzan los resultados o cuando no hacemos las labores como se tienen que hacer pues hay un malestar pero eso es innato de todo ser humano.
	ASPECTOS RELEVANTES	Ve la posición de sus asesores como una reacción natural del ser humano, mas no como una reacción a una acción equivocada de él mismo, identifica la reacción de sus asesores como ajena a su labor y más allá de su alcance.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Si
	ASPECTOS RELEVANTES	Afirma que el equipo comercial está de acuerdo con su estrategia y la aplica.

Tabla 21. Variable estratégica 2: Conocimiento y aceptación de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Líder que se percibe confiado en su forma de dirigir y transmitir (tiempo y espacio de reuniones) los objetivos principales (posicionamiento y generar utilidades) a sus asesores, se basa en el seguimiento para cumplir los resultados esperados, tiene en cuenta el entorno para explotar las fortalezas de la organización, manifiesta un sentido de pertenencia importante, en su estrategia no menciona la cultura como parte del diseño de la misma más considera fundamental tener en cuenta los aportes de sus asesores. Considera fuera de su alcance la actitud o reacción de sus asesores.

Empresa Y: En cuanto a la variable de conocimiento y aceptación de la estrategia el gerente se siente seguro de la aceptación de su estrategia por parte de su equipo comercial, afirma además que el equipo participa en el diseño de la misma y que tiene claros los objetivos, hay un enfoque netamente hacia el fin de comercializar.

3. CAMBIO EN LA ESTRATEGIA		
Pregunta A: ¿Su estrategia se ha mantenido en el tiempo?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Es una estrategia que su base principal que es el seguimiento, el control de las cifras sí, pero hay modificaciones superficiales como es los aportes de los asesores, de cambios de políticas de inventarios, cambios de cartera, pues eso se modifica pero la esencia como tal si se ha mantenido durante estos últimos años.
	ASPECTOS RELEVANTES	Se evidencia un líder que puede acceder a cambios en su estrategia siempre que no se toque lo que considera su “esencia” y es hacer seguimiento y controlar las cifras.
EMPRESA Y	RESPUESTA	No... Bueno... Debido a los grandes cambios que ha tenido el mercado y más aún cuando nos encontramos en una zona del país que tiene un mercado con un comportamiento muy diferente al del resto del país por condiciones de importación, por condiciones de puntos de fábrica que hay en la zona, las estrategias han migrado y se han modificado gracias a esos

		cambios que ha tenido el mercado, hoy día... pensaría yo que las estrategias deben tener modificaciones, deben tener cambios en su recorrido porque... no son sustentables en el tiempo, deben tener modificaciones.
	ASPECTOS RELEVANTES	Manifiesta que su estrategia no se ha mantenido en el tiempo, básicamente la el diseño de la estrategia y sus modificaciones obedecen a cambios del mercado, siempre la vista del líder es hacia afuera de la organización.
PREGUNTA B: ¿Qué lo lleva o lo llevaría a realizar cambios en su estrategia?		
EMPRESA X	RESPUESTA	¿Qué me llevaría a hacer cambios? Pues básicamente el no cumplimiento o el no crecimiento, el no cumplimiento de los presupuestos y el estar perdiendo participación en el mercado como es decir perder clientes y no tener nuevos clientes, no atender nuevos mercados, eso me llevaría a cambiar la estrategia, pero hasta el momento vamos con un buen crecimiento año a año y con ingresos de ciertos clientes, anualmente entran nuevos clientes que anteriormente no se le vendía.
	ASPECTOS RELEVANTES	Cambiaría su estrategia solo si esta comenzara a fallar, no identifica algún proceso que pudiese mejorarla o innovar en su estilo, es un líder flexible mas no arriesgado.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Pues inicialmente cuando los resultados no se dan es porque la estrategia... o no sirve o se está utilizando inadecuadamente, hay que revisarla si se sigue con la estrategia o hay que hacerle algunos cambios.
	ASPECTOS RELEVANTES	Lo que lo llevaría a realizar cambios en su estrategia es la falta de los resultados deseados, es un enfoque totalmente direccionado a las ventas.
PREGUNTA C: ¿Cómo evalúa la efectividad de su estrategia?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Por medio del cumplimiento del presupuesto global y individualizado y comparándome pues de una manera muy superficial con las empresas del mercado de un mismo tamaño como es la nuestra.
	ASPECTOS RELEVANTES	Mientras los resultados se den su estrategia no va a cambiar, menos cuando de su estrategia solo hace parte hacer seguimientos y controlar.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Pues generalmente la evaluación de la estrategia es el resultado, al final del periodo, al final del tiempo se generan unos resultados, si los resultados son positivos es porque la estrategia funcionó... y es la que debemos seguir continuando, pero si los

		resultados no se dieron es porque la estrategia no fue la que debimos utilizar y hay que generarle unos cambios.
	ASPECTOS RELEVANTES	Evalúa la efectividad de su estrategia netamente con el resultado, no ve ni le interesan aspectos adicionales enfocados a las personas, su cultura y demás aspectos que puede afectar su labor.

Tabla 22. Variable estratégica 3: Cambio en la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Se evidencia un líder que accede a modificaciones en su estrategia siempre que sean superficiales y correspondan a solucionar una falla de la misma, su efectividad la considera evaluada mediante la comparación del cumplimiento del presupuesto asignado y el comportamiento de la competencia.

Empresa Y: Las respuestas respecto a la variable de cambio en la estrategia demuestran flexibilidad por parte del gerente, pues hace énfasis en que la estrategia se debe modificar y revisar constantemente para evaluar la validez de la misma, sin embargo el enfoque de las respuestas siempre es direccionado a las ventas, a la producción de bienes materiales.

4. RESISTENCIA AL CAMBIO		
Pregunta A: ¿Que tan abierto es a realizar cambios en su estrategia por sugerencia de terceros?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Bastante, bastante porque mi dirección está encaminada a la democracia, no a ser un dictador y a imponer las cosas sino se consulta todo lo que vaya a cambiar, todo lo que se vaya a implementar, soy muy abierto a eso porque como le dije anteriormente los asesores están en la calle y allá es donde se detecta fácilmente las novedades, las variaciones del mercado, las situaciones, entonces ellos son la principal fuente para mantener o cambiar una estrategia.

	ASPECTOS RELEVANTES	No se considera como un líder que impone sino como uno muy abierto a sugerencias y comentarios de sus colaboradores dando crédito y merito a los conocimientos que ellos adquieren constantemente en el medio, de igual forma se intuye que solo aceptaría las sugerencias cuando el considere que su estrategia ya no está funcionando, es decir cuando los números indiquen que algo está fallando, mas no la cambiaría por alguno de sus colaboradores.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Creo que... el tema de las estrategias, entre más involucrados haya para estructurarla es mucho mejor, cuando la estrategia está... en cabeza de una sola persona quizás hayan errores que... no van a... digamos a dar fruto, pero si los aportes de una comunidad, de un grupo de vendedores generan una estrategia mucho más efectiva con mayor resultado.
	ASPECTOS RELEVANTES	Es abierto a realizar cambios en la estrategia y piensa que debe ser elaborada entre varios participantes ya que de esta manera puede ser mucho más efectiva, reconoce la importancia del aporte de los asesores.
PREGUNTA B: ¿Considera que su estrategia está lo suficientemente estructurada para mantener vigencia a largo plazo?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Pues suficientemente no porque se hacen cambios permanentemente, pero la base fundamental de mi estrategia, el objetivo que hay que cumplir ese si es incambiable porque estas empresas se forman, se desarrollan es para que los accionistas y los dueños tengan unas utilidades, y todo lo que hemos hecho y vamos a hacer en el futuro es encaminado a que haya una rentabilidad tanto para los socios como una estabilidad para el empleado que la empresa sea rentable porque ese es el objetivo máximo de cualquier compañía como esta, obtener unas utilidades para los socios y una estabilidad económica para cada uno de los empleados.
	ASPECTOS RELEVANTES	Pensamiento muy enfocado a las utilidades de la organización, sin embargo si contempla la estabilidad de los empleados; reconoce que puede considerar leves cambios a su estrategia. Considera que la base de su estrategia es el objetivo organizacional enfocado a las utilidades. Hace referencia a estabilidad de los empleados solo desde el punto de vista económico. El presente y el futuro están enfocados a las utilidades.
EMPRESA Y	RESPUESTA	No, el... los... las variaciones que tiene hoy día el mercado... me llevan a tomar la decisión de que cada día hay que revisar la estrategia, si cada día hay que hacerle un cambio se le hace el cambio pero... el mercado tiene una dinámica muy alta y creería que la estrategia siempre hay que revisarla, no es perdurable en el tiempo.
	ASPECTOS RELEVANTES	No considera que la estrategia debe mantener vigencia a largo plazo, siempre está enfocado hacia el comportamiento y las variaciones del mercado, todo con el fin de comercializar los productos.

Tabla 23. Variable estratégica 4: Resistencia al cambio. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Líder que se considera a sí mismo como abierto a sugerencias y comentarios, se muestra con disposición para aceptar cambios sugeridos y no imponer dando validez a los conocimientos de su equipo comercial, considera que tiene una estrategia con un núcleo sólido siempre encaminada al cumplimiento de resultados únicamente para generar utilidades y estabilidad económica para los asesores en presente y a futuro.

Empresa Y: Las consultas sobre la variable de resistencia al cambio dan a conocer que el gerente siempre está dispuesto a realizar modificaciones y a escuchar sugerencias por parte de su equipo, no considera viables las estrategias a largo plazo.

5. VALORES CORPORATIVOS		
Pregunta A: ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la compañía frente a las demás del mercado?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Las ventajas competitivas es la flexibilidad de tomar decisiones, la rapidez con las cuales se pueden tomar decisiones, la rapidez con la cual se pueden tomar decisiones porque hay un contacto muy directo y permanente casi que a diario con los dueños de la compañía, que a veces en la competencia que son empresas de mayor tamaño y muchas veces con capitales internacionales se dificulta, me explico, esta compañía es una empresa que está en el mercado nacional, los dueños son colombianos y fácilmente tenemos acceso diariamente con ellos mientras que la competencia son empresas donde los mismos pedidos que se toman, la cartera y todo se manejan muchas veces en otros países donde de pronto hay un staff de directivos o digámoslo así una burocracia donde para cualquier decisión hay que esperar vario tiempo y eso nos hace fuertes contra la competencia porque nosotros podemos rápidamente tomar una decisión para atender al cliente, esa es una, lo segundo es que por el hecho de ser empresa netamente colombiana, por los socios, están muy comprometidos con los clientes, visitarlos casi que durante todo el año, hay un mayor conocimiento por parte de ellos y permite de

		pronto tomar estrategias en la parte de cartera donde podemos ser un poco más flexibles porque para nosotros todos los clientes son importantes debido al tamaño de nuestra compañía, mientras que para empresas mucho más grandes la gran mayoría de los clientes son un código y se limitan a unas reglas estáticas donde si se pasan de determinado número de días de mora los bloquean inmediatamente, nosotros tenemos la flexibilidad de hacer un acuerdo por el mismo conocimiento de nosotros y de los dueños de la compañía.
	ASPECTOS RELEVANTES	Hay claridad y sabe cómo usar las ventajas de la compañía (enfoque estratégico estable), se percibe un conocimiento confiable de la misma con el que se encuentra conforme y comparte. Existe una comunicación fluida con los directivos y son ellos mismos quienes con el ejemplo imparten el trato que quieren para los clientes.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Me ufano de decir que una ventaja competitiva de esta empresa en la que yo laboro y por la cual nos caracterizamos muchísimo es el tema de calidad, nuestros productos tienen y gozan de un prestigio de calidad muy alto que compiten afuera en el mercado con el resto y llevamos una ventaja bastante alta.
	ASPECTOS RELEVANTES	Piensa que una de las ventajas competitivas que tiene su compañía frente a las demás es la buena calidad en sus productos, ve dicho aspecto como una ventaja, no tiene en cuenta que los productos de su portafolio se rigen por normas que deben cumplir todos los que compiten en dicho mercado.
Pregunta B: ¿El equipo comercial es consciente de las ventajas competitivas de la compañía y saca provecho de ellas?		
EMPRESA X	RESPUESTA	La verdad si somos conscientes pero muchas veces nos hemos ido más allá y desafortunadamente algunos clientes, no todos, pero una mínima parte a veces se aprovechan de esa flexibilidad o de esas fortalezas que tiene nuestra compañía y vemos que de pronto no son como leales a esas fortalezas que tiene la compañía, pero la parte comercial si conoce las fortalezas de la compañía, claro que sí.
	ASPECTOS RELEVANTES	Los asesores y los clientes conocen bien las fortalezas. Se denota una compañía transparente con sus colaboradores y clientes, esto puede significar el abuso por parte de algunos. Los dueños son muy cercanos a sus colaboradores y a los clientes y eso genera una diferenciación importante dado que directivos de este tipo no se encuentran en otras organizaciones del gremio.
EMPRESA Y	RESPUESTA	En general creería que sí, pienso que debería ser como una de las convicciones que debemos tener todos los comerciales es creer en nuestro producto y saber de qué está hecho, pero... pero creería que sí, la gran mayoría tiene la consciencia de que tenemos un producto en óptimas condiciones en tema de calidad.
	ASPECTOS RELEVANTES	Opina que su ventaja competitiva es la buena calidad de sus productos y que los asesores son conscientes de ello, en ningún

	momento se interesa por tratar el tema de los asesores o la cultura organizacional.
--	---

Tabla 24. Variable estratégica 5: Valores corporativos. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: El líder manifiesta claridad en el conocimiento de las ventajas competitivas de la compañía (enfoque estratégico estable) y que para su equipo de trabajo son igualmente claras, se encuentra conforme con la relación con los directivos, a su vez estos tienen una excelente relación con los asesores y los clientes y considera que esto representa una ventaja importante frente a otras empresas del sector al significar mejoras en tiempos de respuesta y aprobación de pedidos, sin embargo, esta flexibilidad puede tornarse negativa con clientes malintencionados.

Empresa Y: Las respuestas respecto a las preguntas de la variable de valores corporativos evidencian que los mismos no están cotidianamente presentes en la mente del gerente, las respuestas se enfocaron en la idea de que sus productos tienen un prestigio de calidad alto, no habla respecto al tema de la misión, visión, innovación, servicio y demás aspectos relevantes frente a este tema.

6. PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA		
Pregunta A: ¿Qué participación tiene usted en el diseño de la estrategia?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Pues básicamente yo creo que de la estrategia yo participo en un cincuenta por ciento, estando en el primer, digámoslo así, borrador de las estrategias y con el equipo comercial y las directivas de Bogotá aportan el otro cincuenta por ciento para moldearlas, para cambiarlas, para introducirle modificaciones.
	ASPECTOS RELEVANTES	Si se tiene en cuenta la opinión del líder en un 50% para el diseño de la estrategia con lo cual se siente conforme. Cada organización tiene una combinación única entre su cultura y su estrategia, estamos conociendo la cultura del área comercial para confirmar

		que hay unas variables de la misma que impactan directamente la estrategia.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Como gerente de la sucursal del suroccidente, en mi unidad de negocio el cien por ciento, junto con mi equipo diseño la estrategia para poder dar los resultados que me exige la compañía.
	ASPECTOS RELEVANTES	Manifiesta que como gerente de la sucursal diseña la estrategia en su totalidad y que lo hace en conjunto con su equipo comercial, se enfoca el cumplimiento de los resultados que le exige la compañía, se refiere solo a él.

Tabla 25. Variable estratégica 6: Participación en el diseño de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Su opinión y experiencia es tomada en cuenta en un 50% para diseñar la estrategia y se muestra conforme con ello.

Empresa Y: El gerente indica que diseña la estrategia en su totalidad y que lo hace en conjunto con su equipo comercial.

7. PORTAFOLIO		
Pregunta A: ¿Cuáles son los criterios de la compañía para definir el portafolio?		
EMPRESA X	RESPUESTA	El criterio de la compañía para definir el portafolio se basa básicamente en la relación que tiene, primero que todo con la trayectoria con la cual nació la compañía, es una empresa que va encaminada básicamente a atender el mercado de la construcción, empezó comercialmente siendo un cien por ciento comercial, pero a través de los años de funcionamiento han venido cambiando la parte comercial volviéndola cada vez más industrial, más encaminada a la parte de la construcción, de cubiertas, básicamente ellos van en ese norte, de la parte comercial iría disminuyendo a la parte industrial.
	ASPECTOS RELEVANTES	Existe una alta probabilidad de migrar de la comercialización a la construcción porque genera una mayor rentabilidad. El portafolio se define según la visión y los pasos para llegar a ella (proyecto de empresa).

EMPRESA Y	RESPUESTA	Bueno... el portafolio se define de acuerdo a unas necesidades que se han definido de mercado... nuestra compañía tiene como figura un portafolio definido por un stock de servicio que son los productos que se necesitan en cada una de las sucursales para poder generar los resultados que exige la compañía y este portafolio está comprendido por unas líneas de mercado que son las más exigidas por el mismo mercado.
	ASPECTOS RELEVANTES	El portafolio es definido de acuerdo a las necesidades identificadas en el mercado.
Pregunta B: ¿Qué opinión le merece el portafolio que actualmente ofrece la compañía y como cree que impacta la labor de sus asesores?		
EMPRESA X	RESPUESTA	El portafolio que tiene la compañía desde el punto de vista de inventarios me parece que está muy bien y está bien porque tenemos la flexibilidad de comprar, hacer compras en el mercado nacional para completar las necesidades del cliente que de una u otra forma son materiales que fácilmente se pueden conseguir a un buen precio en el mercado y no es necesario hacer una inversión de estar importando directamente, entonces la línea que tenemos, el inventario que tenemos está correcto, no creo que debamos expandirnos más y eso nos ha ayudado a volvernos más eficientes en el sentido de que el inventario debemos rotarlo de una manera muy rápida para evitar estos inventarios de baja rotación y en exceso, entonces yo creo que la compañía hace un año atrás para acá ha venido trabajando fuertemente en eliminar esos inventarios que mal llamados son denominados "inventarios tóxicos" que si le pegan duro a una compañía en la parte financiera. El impacto (en los asesores) es bueno porque estamos creciendo en las líneas que todavía dejan una buena rentabilidad, estamos encaminados a un sector del mercado donde todavía no pueden llegar todos los jugadores del mercado, entonces estamos tratando de salirnos de esos productos, de esos materiales donde hay un canibalismo, donde la llegada de empresas internacionales llegan con unos precios muy, muy agresivos a romper el mercado entonces para nosotros que somos una compañía mediana no nos interesa entrar en ese canibalismo, entonces estamos como especializándonos en lo que ellos todavía no han llegado a penetrar en el mercado.
	ASPECTOS RELEVANTES	No se denota inconformismo por realizar tareas adicionales a las que normalmente tendría el área comercial, el líder mantiene una posición positiva frente al portafolio actual y lo ve como una ventaja frente a las demás empresas del gremio.
EMPRESA Y	RESPUESTA	El portafolio de la compañía es uno de los más completos dentro del ramo de la construcción que se maneja en Colombia... creo y estoy seguro que nuestro portafolio abarca todas las ramas del tema de la construcción y son muy poquitos los productos que no entran en lo que manejamos como portafolio pero en su gran mayoría son un portafolio muy completo.
	ASPECTOS RELEVANTES	Contesta a la pregunta manifestando que tiene uno de los portafolios más completos abarcando todas las ramas de la construcción, pero no

		busca dar respuesta al impacto que el mismo tiene sobre sus la labor de sus asesores.
Pregunta C: ¿La oferta de productos es suficiente para que la organización cumpla sus objetivos comerciales?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Si, con los productos bandera o estrella tenemos la ventaja que nuestro principal proveedor es una fábrica colombiana donde hay una relación muy estrecha con la fábrica y es bastante aceptable el suministro de estos materiales para atender el mercado y otra parte más pequeña que es el material que importamos directamente pues se tiene un gran conocimiento de más de treinta años en el sistema de importaciones, se goza de un buen prestigio financiero con estas siderúrgicas de otras partes del mundo y se tiene una política de importación bastante dinámica donde permanentemente se está trayendo importaciones de estos materiales que no se fabrican acá en Colombia.
	ASPECTOS RELEVANTES	Confianza y seguridad en los conocimientos y el prestigio de la compañía; la empresa tiene un reconocimiento internacional por su buen comportamiento como cliente, la compañía busca satisfacer las necesidades de los clientes paralelo a un equilibrio con los costos. Considero que los productos estrella no deben depender de solo un proveedor. Con más de 30 años importando se podría decir que es una empresa con un importante conocimiento del mercado, organizada y que cuida su imagen.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Si, la verdad que contamos con un portafolio bastante extenso el cual nos permite... proyectar el cumplimiento de metas con el portafolio que tenemos hoy día.
	ASPECTOS RELEVANTES	Opina que el portafolio que maneja es suficiente para cumplir los objetivos comerciales.

Tabla 26. Variable estratégica 7: Portafolio. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Considera que el portafolio corresponde a las necesidades del mercado, manifiesta conocimiento de la visión de los directivos respecto a las consideraciones del portafolio, describe una compañía con la capacidad de utilizar su portafolio para retener clientes aun cuando no cuenten con todos los productos que requieran, de igual forma están en la capacidad de reaccionar inmediatamente ante ello; considera que el impacto que genera el portafolio en sus asesores está relacionado solo con la rentabilidad, hay

una notoria búsqueda de la innovación en el mercado con la finalidad de disminuir la competencia y nuevamente por rentabilidad.

Empresa Y: Las respuestas a las preguntas enfocadas al portafolio indican que el gerente se encuentra conforme con el mismo y que le permite cumplir sus objetivos comerciales ya que es muy completo porque se define de acuerdo a las necesidades identificadas en el mercado.

8. RELACIONES INTANGIBLES, SISTEMAS, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS.		
Pregunta A: Realice una breve descripción del tipo de perfiles de los asesores que hacen parte de su equipo comercial.		
EMPRESA X	RESPUESTA	Bueno, como le decía anteriormente, tengo dos, como dos divisiones, una es los asesores casi netamente más comerciales, la descripción de ellos, pues son personas que conocen el mercado bastante, bastante bien, son personas que tienen mucha experiencia, que han trabajado en otras compañías del sector, conocen el mercado, conocen el producto y son agresivamente buenos en la parte comercial, ese es como el perfil básico de los asesores netamente como comerciales, y ya los asesores técnicos o las ingenieras que tenemos vienen de una formación idónea en la universidad, son ingenieros civiles que tienen el conocimiento muy claro que se necesita para la parte de la construcción de las cubiertas, de la estructura, dentro de los cuales también hay una persona de ellas que lleva un, trabajó muchos años en la parte de la construcción ya como tal, como en el mismo estante de estar haciendo los montajes con empresas que realizaban los montajes, ahora está del lado del suministro del material, entonces eso facilita que se eviten errores en la parte de los proyectos de construcción de cubiertas, entonces tengo un equipo fuerte en la parte técnica, formación académica idónea y conocimiento del mercado en la parte de los comerciales.
	ASPECTOS RELEVANTES	Conoce y reconoce las aptitudes de sus asesores, sus habilidades y conocimientos, busca explotar estas características para el beneficio de los objetivos del área. Solo hace referencia a características técnicas o habilidades, los agrupa por estos saberes y no les ve como personas individuales con marcos diferenciadores.

EMPRESA Y	RESPUESTA	Bueno, hoy día... el gran porcentaje de equipo de ventas que tenemos en la sucursal, empezando que son personas profesionales, pero, de acuerdo a su comportamiento tienen algunas conductas que... que son diferentes de unos a otros, en algunas unidades de negocio encontramos personas que son entradoras, que son conversadoras, son personas que les queda fácil entrar en una conversación y poder opinar y entrar en diálogo... hay otras unidades de negocios en donde encontramos unas personas que se les dificulta un poquito entrar en conversación, el continuar el hilo de un diálogo, el... caer muy fácilmente en dispersarse frente a una situación y también hay un perfil muy interesante que es otra unidad de negocio que es una de las personas más nuevas y más jóvenes de la compañía, es una persona que acaba de salir de un tema... del tema académico de universidad y tiene unos conocimientos muy frescos y viene con un tema o con unas cualidades muy abiertas muy entradoras, muy fácil de persuadir y de poder convencer frente a una opinión o frente a una decisión de mercado.
	ASPECTOS RELEVANTES	Describe personas "entradoras", conversadoras", "que les queda fácil entrar en una conversación y poder opinar y entrar en diálogo", a otras las describe: "que se les dificulta un poquito entrar en conversación, el continuar el hilo de un diálogo", finalmente describe otro perfil: " con unas cualidades muy abiertas muy entradoras, muy fácil de persuadir y de poder convencer frente a una opinión o frente a una decisión de mercado"
Pregunta B: Describa cual es el tipo de perfil que consideraría idóneo para conformar su equipo comercial.		
EMPRESA X	RESPUESTA	Como se lo dije anteriormente, pues lo ideal sería que los técnicos se volvieran un poquito más comerciales y los comerciales se volvieran un poquito más técnicos, que fueran un vendedor y un asesor que puedan llegar fácilmente a un negocio donde el porcentaje mayor sea netamente comercial, es decir que la diferencia para cerrar un negocio sea netamente comercial, no tanto técnico, entonces le diría que el comercial creciera en la parte técnica y el técnico mejorara sus habilidades para los cierres de negocios, para la parte netamente de comercio, como es precios, valor agregado que le damos a la entrega de un material que no tiene transformación, sería como el vendedor ideal, que pudiera atacar los dos mercados, la comercialización y la parte de la construcción.
	ASPECTOS RELEVANTES	No se tiene el conocimiento completo del perfil de cada asesor, sus alcances y gustos; no se puede forzar a una persona a adquirir conocimientos que no le interesan, es muy complejo potencializar habilidades que no se poseen. Para el líder los conocimientos técnicos y comerciales lo son todo, ve al asesor como una fuente de conocimiento totalmente aislado de un ser humano con cultura propia.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Bueno, yo pienso que un equipo comercial optimo y que realmente esté orientado hacia el cumplimiento de unos objetivos, primero debe ser un equipo que le guste las ventas, que las ventas sea su foco, que sepa entrar en diálogo, que tenga un poder de convicción, que tenga una facilidad en poder persuadir y algo muy importante... que le quede muy fácil de entrar a tener filialidad con el cliente, eso me parece vital,

		si yo tengo una filialidad con el cliente, entro a tener una relación de amigos comerciales y ahí es donde se genera la venta.
	ASPECTOS RELEVANTES	Opina que el perfil idóneo para conformar su equipo comercial es aquel que esté orientado hacia el cumplimiento de objetivos de ventas, que cree relaciones cercanas con los clientes para desarrollar de manera más efectiva su trabajo.
Pregunta C: ¿Cuáles son los criterios a tener en cuenta para la asignación de clientes?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Lo mismo, la asignación de los clientes va de acuerdo a un perfil de cada uno de los vendedores, donde tenemos un vendedor que es comercial y disfruta de esta parte de la venta básicamente con un mayor tiempo en la calle, frente a frente con el cliente y le gusta estar atendiendo el suroccidente colombiano, entonces el perfil de este vendedor es que le agrada viajar, que no le dé pereza estar fuera de su casa por varios días atendiendo los clientes de otras regiones que nos pertenecen a esta sucursal, el otro perfil del otro comercial es una persona muy agresiva en el sentido de que le busca soluciones al cliente, me explico, o sea si un cliente necesita cinco productos y dentro de los cuales hay uno o dos productos que por X o Y motivo no lo tenemos en stock, este vendedor no se limita a decirle que no lo tiene sino busca la solución, busca la estrategia de poderle completar la necesidad al cliente para evitar que se vaya a otra parte a buscar ese producto y podamos perder el negocio, esos serían los dos perfiles que se tienen en la parte comercial, y en la parte técnica como tal, el conocimiento, el conocimiento de todo lo que es la parte de necesidades específicas para hacer una instalación de cubierta, todo lo necesario para un desarrollo de un proyecto, de una fachada o de una cubierta de una estructura. (La asignación) está de acuerdo al perfil que ellos tienen, digamos al comercial no lo tengo pues atacando el mercado de las constructoras que son aquellos que no mas, o los estructureros, que son los que generan este producto de la construcción y los comerciales están básicamente a la industria como tal que compra la lámina y la transforma para hacer un producto, el que compra una lámina, un perfil y simplemente lo va a transformar en su planta donde no hay nada más que ofrecerle sino la calidad que ellos exigen y el mejor precio y tiempo de entrega.
	ASPECTOS RELEVANTES	Destaca las habilidades de sus asesores, conoce el perfil del asesor que necesita en cada situación y el perfil del cliente. Se intuye que se interesa en la comodidad del asesor no por su bienestar como persona sino por los resultados en su desempeño. A groso modo la asignación de los clientes se realiza de la manera más prudente teniendo en cuenta si el asesor es técnico o comercial.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Bueno, de acuerdo a la estructura comercial con la que cuenta la compañía, la unidad de intensivo... los clientes asignados se otorgan de acuerdo a la zona que tiene cada vendedor y atiende los clientes de su territorio, de acuerdo a la unidad de industria... el criterio es que se le asignan aquellos clientes que tienen un cierto tope de consumo de producto me refiero en toneladas... para la unidad de constructores, se le asignan los clientes o aquellas constructoras muy grandes, reconocidas a nivel nacional que también tienen un tope de consumo

		mensual y la unidad de estructuras, al igual se le asigna al vendedor aquellos clientes que tienen también un tope de consumo, estos topes son muy altos y tienen unas condiciones especiales.
	ASPECTOS RELEVANTES	Los criterios tenidos en cuenta para la asignación de clientes obedecen a la unidad de negocio establecida, de esta manera menciona las unidades de intensivo, industria, constructores y estructuras, cada cliente es asignado a una unidad de acuerdo a su actividad económica.

Tabla 27. Variable estratégica 8: Relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Conoce y reconoce las aptitudes de sus asesores, sus habilidades y conocimientos, busca explotar estas características para el beneficio de los objetivos del área. Solo hace referencia a características técnicas o habilidades, los agrupa por estos saberes y no les ve como personas con marcos diferenciables, no hace referencia a que cada asesor tenga un perfil sino que los agrupa, sin buscar ahondar en lo que quieren, su cultura, capacitarlos o potencializar sus habilidades. Le interesa el bienestar económico del asesor no por lo que represente para él como persona, sino solo porque considera que eso se verá reflejado en el desempeño. La asignación de clientes se realiza según el perfil del asesor y del cliente.

Empresa Y: Las respuestas sobre las preguntas de la variable relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimiento, evidencian que el gerente cuenta con diferentes tipos de perfiles en su equipo comercial, sin embargo piensa que el perfil idóneo para estar en su equipo es aquel que se oriente al logro de los objetivos comerciales y cree relaciones cercanas con los clientes para lograr sus objetivos, se observa finalmente que la asignación de clientes no obedece al perfil y unidad de negocio.

9. CAPACIDADES INTERNAS		
Pregunta A: Describa las debilidades y fortalezas de su equipo comercial.		
EMPRESA X	RESPUESTA	Las debilidades, las debilidades en la parte de los asesores técnicos que les falta ser más agresivos comercialmente y en la parte comercial que les falta aprender más de la parte técnica, esas serían las dos principales debilidades que tiene cada uno, además pues a veces entramos en momentos que, no sé por qué razón pero llegamos a unos puntos donde a veces siento que se llega a una zona de confort donde yo ya vendo determinados millones de pesos mensuales y no quiero como desgastarme más creciendo porque de todas maneras el mercado está muy competitivo, la cartera esta algo difícil de recaudar, entonces a veces siento que se conforman con lo que han realizado hasta el momento y el papel mío pues es incentivarlos y motivarlos para que debemos cada día vender más que es lo que hemos venido haciendo en los últimos cuatro años. Las fortalezas, de todo tanto los comerciales como los técnicos es el conocimiento del producto y el conocimiento del mercado del suroccidente colombiano, o sea esas son fortalezas de mi equipo comercial y la buena afinidad que tiene con cada uno de sus clientes, esas es la fortaleza de ellos, hay una fortaleza muy importante de esta compañía y es que es muy, está muy bien posicionada en el mercado, en el sentido de que es una compañía seria, que es una compañía donde los dueños son personas muy asequibles, son muy humanas, donde le apostamos a trabajar a largo plazo y no a un negocio puntual, eso nos ha ayudado mucho para facilitar nuestra labor, que es el posicionamiento y el buen nombre que tiene la compañía en el mercado.
	ASPECTOS RELEVANTES	Desconoce las razones por las cuales los asesores entran en una zona de confort y no los puede sacar de ella. Considera que su tarea es motivarlos para cada día vender más. Desvió su respuesta a la compañía e identificó fácilmente más fortalezas en ella que en su equipo.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Creo que cuento con un equipo con unas fortalezas bastante marcadas, cuento con personas que conocen el mercado, conocen el producto que venden, están convencidos de que su producto es el mejor del mercado, son personas que quieren cumplir unas metas y se lo proponen, pero también encontramos algunas debilidades que con el tiempo podrían ser fortalezas pero hay que manejarlas y estructurarlas, pienso que una de las más significativas es que a veces el manejo de las objeciones nos limitan a continuar o a seguir un proceso frente al cliente... y otra debilidad que pienso que nos podría estar digamos marcando es que con el gran volumen de portafolio que tenemos nosotros a veces se nos quedan muchos productos por ofertar al mercado y es ahí en donde nos damos cuenta que al cliente le estamos ofreciendo solamente los productos que él ha comprado históricamente pero quizás él pueda consumir productos que manejemos nosotros que son poco comerciales pero podrían

		venderse, entonces esa es una debilidad que tenemos nosotros y que nos gustaría buscar alguna forma para poder eliminarla.
	ASPECTOS RELEVANTES	Opina que las fortalezas de su equipo son el conocimiento del mercado, del producto, convencimiento de la buena calidad de los productos y con deseos de cumplir sus ventas, tienen debilidades como el manejo de objeciones y que hace falta ofrecer y vender todos los productos del portafolio.
Pregunta B: ¿De qué forma potencializa las fortalezas y mitiga las debilidades?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Las fortalezas, cuando aparecen nuevos clientes que llegan por una llamada telefónica, por un referido, las fortalezas las aprovecho cuando yo tengo el conocimiento de este nuevo cliente o este posible nuevo cliente que está acercándose a la compañía, miro que tipo de cliente es, si es un cliente netamente comercial pues lo direcciono a uno de los dos comerciales que hay, y si es un tipo de cliente industrial donde tiene potencial de construcción y todo, se dirige a la parte de los asesores técnicos como tal, y las debilidades pues viceversa, o sea cuando aparece un cliente que llega acá o un asesor comercial o un asesor comercial encuentra un cliente más técnico que comercial, pues primero que todo analizo la afinidad que está formando con este cliente y si la afinidad que tiene este comercial con este cliente de potencial técnico lo que busco es que el asesor técnico le haga un acompañamiento para fortalecer y sacar adelante el negocio.
	ASPECTOS RELEVANTES	No expresa forma alguna de potencializar las capacidades de cada asesor, no se habla de capacitaciones, de reconocimiento meritorio de habilidades o alguna forma de resaltar, promover o despertar destrezas de cada asesor, tampoco se hacer referencia a trabajar en cambiar o mejorar las debilidades, solo en dejarlas a un lado y reemplazarlas por las habilidades de otra persona.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Las fortalezas... Se potencializan pues... generando digamos... beneficios en los mismos empleados, buscando que ellos... conozcan, primero las conozcan, a veces nosotros no conocemos para qué somos buenos y cuando yo le digo a alguien, usted es bueno y que tiene esta fortaleza, potencializa esa fortaleza conociéndola, y las debilidades en temas de capacitación, en temas de conocimiento de producto y temas de... de ser posible esa debilidad podríamos atacarla buscando conocer más al cliente, si yo conozco más al cliente, sé que productos el comercializa diferentes a los que ha comprado siempre y ahí podría yo generar digamos una fortaleza en vender nuevos productos que el cliente no ha comprado y comienzo a rotar mis inventarios del portafolio.
	ASPECTOS RELEVANTES	Manifiesta que potencializa las fortalezas generando beneficios en los empleados, capacitación en conocimiento de producto, las debilidades las mitiga buscando conocer más al cliente para saber cuáles son todos los productos que le puede vender de acuerdo a su portafolio.

Tabla 28. Variable estratégica 9: Capacidades internas. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Las debilidades las enfoca hacia el complemento que hacen los dos tipos de asesores que segmenta (comerciales/técnicos). Desconoce las razones por las cuales los asesores entran en una zona de confort y no los puede sacar de ella. Considera que su tarea es motivarlos para cada día vender más. Desvió su respuesta a la compañía e identificó fácilmente más fortalezas en ella que en su equipo. No manifiesta interés en potencializar las habilidades de su equipo o en trabajar en las debilidades.

Empresa Y: El gerente responde respecto a la variable capacidades internas que las de la compañía son el conocimiento del mercado, del producto y la buena calidad, ve como debilidades el manejo de objeciones y falta de impulsar la venta del portafolio completo, su manera de potencializar las fortalezas que considera que tiene su equipo es dando beneficios a los empleados, capacitación de producto y buscando conocer más el cliente.

10. INTERPRETACIÓN DEL ENTORNO		
Pregunta A: ¿Analiza la estrategia detectada en la competencia para reevaluar la suya?		
EMPRESA X	RESPUESTA	Si claro, nosotros como le decía mínimo cada ocho días estamos hablando de nuestros colegas, o mal llamada competencia porque para mí no son competencia son aliados porque debemos tener una buena relación con las demás empresas que se dedican a lo mismo, claro que sí, estamos muy pendientes básicamente la principal en la parte comercial algo que juega un papel muy importante es el valor precio, entonces estamos mirando que precios están manejando ellos en el mercado para revisar nuestros costos y mirar que podemos hacer, si podemos igualar o dar un mayor plazo, básicamente lo que más se mira con la competencia es el precio que están manejando en el mercado y la disponibilidad del producto, otra parte que también juega un papel muy importante son los tiempos de entrega que ellos están haciendo con sus clientes que nosotros por ser una empresa mediana somos más ágiles al momento de entregar un producto, estas empresas de gran tamaño se les dificulta hacer entregas de manera rápida, entonces estamos muy pendiente cuando llegamos donde un cliente averiguarle a quien más de compra y

		cuál es, qué esperarían de esta empresa que la otra empresa a la cual le están comprando no les está suministrando, entonces básicamente lo que uno monitorea de lo colegas o competencia es los precios que manejan en el mercado, el inventario que tienen y la fortaleza en los tiempos de entrega.
	ASPECTOS RELEVANTES	Si hay una constante revisión del comportamiento de los precios, la disponibilidad y el tiempo de entrega, y se busca compensar con servicio lo que no pueda lograrse con el precio. La competencia no debería ser un aliado, en ese momento se pone en riesgo el mercado. Para el líder la estrategia solo está basada en temas tangibles, en los precios, los tiempos y el inventario, no identifica que la estrategia se relacione con otros factores y aspectos de ninguna otra categoría, mucho menos culturales.
EMPRESA Y	RESPUESTA	Si, casualmente hace unos pocos días me senté con la competencia y entramos en diálogo sobre una estrategia que debía utilizar para manejar un producto nuevo el cual no he podido buscar la estrategia más acertada para poder sacar el producto y la misma competencia me dio algunas luces de cómo podría manejarla, la estoy utilizando y creo que muy pronto me va a dar los resultados, ósea que si utilizo posibles estrategias o posibles formas de elaborarla, de estructurarla de la competencia.
	ASPECTOS RELEVANTES	Manifiesta que hasta ha llevado a cabo reuniones con la competencia para evaluar estrategias, se enfoca en el caso de un producto nuevo en su portafolio que desea introducir en el mercado.

Tabla 29. Variable estratégica 10: Interpretación del entorno. Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico de la variable:

Empresa X: Diagnóstico de la variable

Si hay una constante revisión del comportamiento de los precios, la disponibilidad y el tiempo de entrega, y se busca compensar con servicio lo que no pueda lograrse con el precio. La competencia no debería ser un aliado, en ese momento se pone en riesgo el mercado. Para el líder la estrategia solo está basada en temas tangibles, en los precios, los tiempos y el inventario, no identifica que la estrategia se relacione con otros factores y aspectos de ninguna otra categoría, mucho menos

Empresa Y: En cuanto a la variable interpretación del entorno, el gerente se refirió a un caso muy puntal en el que consultó a un colega sobre la manera más adecuada de introducir un nuevo producto en el mercado.

3. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

3.1. ANÁLISIS

Tomando como base los resultados expuestos en el capítulo anterior y realizando la verificación de las variables de la cultura organizacional que generaban impacto en las variables estratégicas se presentan a continuación los análisis obtenidos:

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: LA HISTORIA	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA	
Tanto los asesores como el líder validan el impacto de la historia en el desarrollo de las labores comerciales, de hecho el líder manifiesta solo accede a cambios en su estrategia caso de incumplir metas las cuales están basadas en comportamientos históricos del área.	Los asesores consideran que la historia no determina la cultura del área pero que es importante conocerla, reconocen su importancia en la proyección de ventas y definición de la estrategia, a su vez la estrategia refleja flexibilidad al reconocer que debe hacerse una constante validación y contraste con comportamientos históricos.

Tabla 30. Impacto variable cultural: La historia. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: INTERPRETACION DEL ENTORNO	
Aunque la competencia no es considerada sana por los asesores, le permite al líder fortalecer su estrategia a partir de las falencias de las otras empresas. Los asesores consideran que la zona es agradable para ejecutar su labor, aspecto que es obviado por el líder dado que las variables válidas para él son sólo las tangibles tales como precio, tiempos de entrega e inventario.	Los asesores consideran que sus pares en otras compañías pueden tener mejores condiciones laborales por otro lado se sienten cómodos con la zona que atienden, dentro del equipo comercial se comparte información actualizada del mercado y el líder comparte espacios donde puede aprender de la competencia para perfeccionar su estrategia.

VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RELACIONES INTANGIBLES, SISTEMAS, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS	
Las relaciones de los asesores con otras áreas no es buena y aun si esto es percibido por el líder, no es tenido en cuenta como una situación de atención o que requiera su apoyo, finalmente él encasilla a su equipo de trabajo dentro de marcos de conocimientos técnicos o comerciales, y aunque reconoce sus habilidades, considera su estabilidad económica no por el bienestar que le pueda generar al asesor sino por la repercusión en su desempeño.	Los asesores tienen diferentes perfiles y mantienen excelentes relaciones con las demás áreas de la compañía, por su parte el líder considera importante que las relaciones cercanas se estructuren con los clientes para así apuntarle al logro de los objetivos.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: VALORES CORPORATIVOS	
El equipo comercial (asesores y líder) tiene claridad en las ventajas competitivas que le permiten ganar mercado, los directivos transmiten a su personal y a los clientes condiciones que generan confianza y esto a su vez les permite generar un impacto positivo y ganar una posición en el mercado.	Los asesores se inclinan a pensar que el posicionamiento de la empresa en el mercado no es bueno, sin embargo consideran que ésta tiene un impacto positivo en la sociedad, el desarrollo de la región y el medio ambiente. Se evidencia una falta de presencia de los valores corporativos en el estilo de dirección del líder comercial, identifica el valor de la organización en los productos.

Tabla 31. Impacto variable cultural: El entorno y la sociedad. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: NIVEL DE CONSCIENCIA CULTURAL	
El área da muestra de compartir un lenguaje definido y diferente al de las demás áreas, poseen conocimientos y manejan herramientas diferentes que son las que les permiten trabajar en los objetivos a cumplir, sin embargo solo conceden importancia a variables tangibles y aquellas como la cultura son usadas de forma inconsciente.	La totalidad de los comerciales reconoció la importancia de definir e identificar un lenguaje verbal y corporal, así como de mantener un lenguaje que le distinga de otras áreas, sin embargo el líder comercial no reconoce al área culturalmente, para el solo tiene una connotación de ventas, metas y recaudos.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LA ESTRATEGIA	
Sólo la mitad de los asesores evidencian la estrategia, sin embargo el líder se percibe confiado en su forma de dirigir y transmitir (tiempo y espacio de reuniones) los objetivos a sus asesores.	Los asesores evidencian falta de claridad en la estrategia para el cumplimiento de los objetivos del área, sin embargo el líder asegura que su equipo conoce, acepta su estrategia y tiene claros los objetivos del área.

VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RESISTENCIA AL CAMBIO	
Solo la mitad de los asesores siguen y se encuentran incentivados por la forma en que se transmite la información, por su parte el líder se considera a sí mismo como abierto a sugerencias y comentarios.	Los asesores se encuentran desmotivados debido a la forma en que se transmite la información, aun cuando el líder se muestra como una persona siempre dispuesta a realizar modificaciones y a escuchar sugerencias de sus colaboradores, por otro lado acota que no considera viables estrategias a largo plazo.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	
Las consideraciones del equipo comercial son valiosos para la compañía, la opinión, los conocimientos de los asesores son tenidos en cuenta y el líder se muestra aceptación a cambios sugeridos por los mismos buscando un proceso democrático.	La mayoría de los asesores sienten que sus criterios, sugerencias, comentarios y opiniones no son tenidos en cuenta para la elaboración de estrategias y toma de decisiones en el área comercial, se sienten excluidos y ajenos ante los procesos estratégicos del área, sin embargo el líder considera que el diseña la estrategia en su totalidad y que lo hace junto con su equipo comercial.

Tabla 32. Impacto variable cultural: El habla, la lengua y el lenguaje. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: PROYECTO DE EMPRESA	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: VALORES CORPORATIVOS	
El equipo conoce claramente la misión, visión y objetivos y tienen la capacidad de utilizarlos a su favor hasta transformarlos en ventajas competitivas.	Los asesores conocen los valores corporativos, la misión, la visión y los objetivos desde su posición comercial, sin embargo hay una inclinación ligera a que no son aplicables al área comercial, el líder comercial no evidencia presencia de los valores fuera de lo que representen los productos.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RESISTENCIA AL CAMBIO	
Los asesores comparten la filosofía (proyecto de empresa) de la organización y el líder por su parte se muestra abierto a sugerencias.	Los asesores manifiestan que la empresa no conoce sus valores como individuos y por lo tanto no los fortalece, aun cuando el líder comercial se muestra abierto a realizar modificaciones a su estrategia.

VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CAPACIDADES INTERNAS	
Los asesores encuentran que sus valores y principios se ven fortalecidos por los de la organización, el líder no considera dentro de las variables internas del área los valores y principios de los asesores, incluso menciona desconocer las razones por las que un asesor llega a una zona de confort y conformismo, considera que su tarea es incentivarlos a vender más.	Respecto a las capacidades internas los asesores consideran que tienen valores y principios que coinciden con los profesados por la organización, por su parte el líder comercial reconoce las habilidades de sus asesores, relaciona las capacidades internas directamente con el conocimiento del mercado, del producto y la buena calidad, contempla potencializar las fortalezas y dar manejo a las debilidades de su equipo brindando beneficios a los empleados, capacitaciones de producto y buscando conocer más el cliente.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LA ESTRATEGIA	
Los objetivos y metas no son claros para todos los asesores, sin embargo el líder confía en su forma de dirigir y transmitir la información.	Aunque los asesores manifiestan evidenciar la alineación de los objetivos del área con la visión de la organización, para todos no son claros los objetivos y metas del área comercial mientras el líder comercial se siente seguro de la aceptación de su estrategia por parte de su equipo comercial.

Tabla 33. Impacto variable cultural: Proyecto de empresa. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES MATERIALES	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CAPACIDADES INTERNAS	
La empresa brinda a sus asesores las herramientas necesarias para un buen desempeño y aplicación de sus habilidades más no se trabaja en su desarrollo y potencialización, la mitad de los asesores no se consideran bien remunerados sin embargo están satisfechos porque hacen algo que les gusta y en una buena empresa, lo cual no es visto y analizado por el líder comercial.	Los asesores manifestaron conocer lo que deben hacer y contar con las herramientas necesarias para ejecutarlo y aunque su remuneración les permite vivir cómodos, no les satisface totalmente y no perciben un respaldo por parte de la compañía en caso de necesitarlo; el líder comercial considera como herramientas para el asesor el conocimiento del mercado, del producto y la buena calidad, no manifiesta opinión alguna respecto a satisfacciones de sus asesores por las condiciones brindadas por la compañía.

Tabla 34. Impacto variable cultural: El sistema de producción de bienes materiales. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES INMATERIALES	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: VALORES CORPORATIVOS	
La filosofía de la compañía es identificable para colaboradores y clientes, a tal punto que se pueden presentar incluso situaciones en que son usados en contra de la organización.	Los asesores manifestaron que la compañía logra marcar la diferencia frente a las demás con los símbolos que la identifican, sin embargo, tiende a tener una imagen negativa frente a los trabajadores y sus familias. Para el líder comercial el prestigio de la compañía está basado en productos de alta calidad.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RELACIONES INTANGIBLES, SISTEMAS, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS	
La compañía tiene una imagen positiva y los asesores se sienten cómodos y seguros al trabajar para ella, incluso tienen modelos de líder a seguir dentro de la misma, sin embargo la imagen del líder comercial es difusa y sus conocimientos no son recibidos claramente.	Los asesores se inclinan a no tener algún líder a seguir dentro de la organización y consideran que su líder no enseña con el ejemplo, los asesores sienten satisfacción con sus labores dentro de la compañía sin embargo no perciben tener un trabajo estable, por su lado el líder confía en su direccionamiento orientado al logro de los objetivos comerciales y creación de relaciones con los clientes.

Tabla 35. Impacto variable cultural: El sistema de producción de bienes inmateriales. Fuente: Elaboración propia

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: NIVEL DE CONSCIENCIA CULTURAL	
Los asesores consideran que hay una conciencia de sus doctrinas y se dan espacios para celebrarlas, al parecer el líder comparte mas no imparte estas posiciones y las ideas para estos intercambios no nacen desde su dirección.	La compañía no brinda espacios para la celebración de doctrinas, el líder no lo imparte porque no concibe dentro de su estrategia variables fuera de ventas, metas y cartera.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RELACIONES INTANGIBLES, SISTEMAS, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS	
Los asesores consideran que la empresa brinda algunos espacios para fortalecer relaciones internas, sin embargo el líder no identifica a sus colaboradores por fuera de los marcos de conocimientos técnicos y comerciales; para el equipo comercial el clima laboral no tiene una evaluación clara y no es considerado dentro de sus argumentos.	La compañía no genera espacios para fortalecer las relaciones en el área comercial, se tiende a pensar que el clima laboral no es medido. El líder comercial no concibe dentro de su marco directivo la existencia de relaciones intangibles y el fortalecimiento de las mismas.

VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LA ESTRATEGIA	
Los asesores no están de acuerdo con la forma en que se evalúan y miden las metas ni con los espacios y tiempos para debatir los temas comerciales, sin embargo el líder se muestra confiado de la forma en que imparte su liderazgo y estrategia.	El líder considera que su estrategia es compartida, comprendida y aplicada, sin embargo, sus asesores consideran que la manera en que se miden las metas no es adecuada.

Tabla 36. Impacto variable cultural: El sistema de producción de bienes sociales. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: LAS RELACIONES INTERPERSONALES	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RELACIONES INTANGIBLES, SISTEMAS, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS	
Los asesores se sienten más cómodos y trabajan a gusto con sus compañeros que con su jefe, solo la mitad de ellos sienten que tienen una relación productiva con él y que los conflictos se resuelven de forma proactiva, todos mantienen buenas relaciones con los directivos; el líder está enfocado principalmente a los conocimientos y habilidades, en cómo direccionarlos para que tengan un mejor desempeño y se den los resultados.	Los asesores indicaron que la relación con el jefe no es siempre buena e incluso les impide trabajar a gusto, se inclinan a que la relación y comunicación con el jefe no es productiva para el cumplimiento de las metas establecidas, la mayoría indicó que los conflictos no se resuelven de manera proactiva, sin embargo opinaron tener buena relación con los directivos de la organización.

Tabla 37. Impacto variable cultural: Las relaciones interpersonales. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: RELACIONES DE PARENTESCO	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RELACIONES INTANGIBLES, SISTEMAS, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS	
La organización es considerada de manera general como una familia y hay relaciones cercanas entre los asesores, sin embargo no hay interés en ver al jefe como un padre de familia y el no da muestras de pensar en sus colaboradores como una familia.	Los asesores no consideran la organización como una familia, no se concibe la relación jefe y asesor como una de padre e hijo, tampoco consideraron que existan vínculos fuera del campo laboral; la mayoría piensa que la compañía no brinda beneficios importantes a sus familias; por su parte el líder no concibe la existencia de relaciones intangibles.

Tabla 38. Impacto variable cultural: Las relaciones de parentesco. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: RELACIONES DE PODER	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LA ESTRATEGIA	
Los asesores ven a su jefe como una autoridad por su cargo no por sus habilidades, son respetuosos al seguir las directrices de su jefe y él se siente seguro del estilo de liderazgo que imparte.	Se evidencia inconformidad con el tipo de líder que cuentan los asesores, la totalidad ve a su jefe como una autoridad por el poder y el acceso a la información que le da su cargo no por sus habilidades que posee, sin embargo procuran seguir las directrices de su jefe, quien se siente seguro de la aceptación de su estrategia.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: PORTAFOLIO	
Consideran que el área a la que pertenecen puede llegar a tener un alto grado de poder en la organización aunque algunos lo dudan, el líder confirma que el área tiene poder e influye en un aspecto muy importante como el portafolio.	El equipo comercial coincide en que el área comercial es la de mayor poder en la organización, el líder permite identificarlo en la definición del portafolio que se basa en la información que ingresa a la empresa a través del área comercial.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: PARTICIPACIÓN EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	
Las decisiones no son impuestas de manera burocrática, se presentan consensos al tomar decisiones; la participación del equipo comercial en el diseño de la estrategia es del 50% y el otro 50% es diseñado por los directivos.	Los asesores manifestaron que la toma de decisiones dentro del área se no realiza en consenso y que son impuestas de manera burocrática, sin embargo el líder indicó que su estrategia es diseñada en junto con su equipo de trabajo.

Tabla 39. Impacto variable cultural: Las relaciones de poder. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LA ESTRATEGIA	
Aunque el jefe del área confía en su estilo de dirección, los asesores consideran que no genera una imagen definida de su liderazgo, y no comparten ni siguen sus ideas aunque crean que las comunica de manera clara y honesta.	Contrario a lo que piensa el líder comercial, sus asesores lo ven como un jefe carente de habilidades para motivar y liderar a sus comerciales, no se sienten motivados a realizar su trabajo y no lo ven como modelo a seguir aunque reconocen que se comunica de forma clara y honesta.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RESISTENCIA AL CAMBIO	
La mayoría de los asesores no comparten su estilo de dirección, no les trasmite pasión y disciplina y no es visto como un modelo de líder a seguir, el jefe es abierto a sugerencias y considera que no impone sus directrices muy	La mayoría de los asesores no están de acuerdo con el estilo de dirección de su líder aunque él se considere abierto a sugerencias.

claramente fijadas a generar utilidades y estabilidad económica.	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CAMBIO EN LA ESTRATEGIA	
El equipo comercial cumple las metas de la compañía bajo las directrices actuales y el líder no considera realizar cambios a su estrategia mientras los resultados reflejados en los números se den de manera positiva.	Aunque el líder considera que tiene una estrategia flexible y adecuada, existen opiniones divididas a favor y en contra de las conductas que desarrolla ante diferentes situaciones y frente al cumplimiento de las metas propuestas.

Tabla 40. Impacto variable cultural: Liderazgo y estilos de dirección. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: LAS SUBCULTURAS	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: NIVEL DE CONSCIENCIA CULTURAL	
Los asesores si encuentran en el área comercial una cultura diferente a las demás de la compañía, la mayoría comparten la creencia de que los asesores tienen personalidades un poco más ambiciosas que los demás colaboradores, para el líder la cultura esta solamente asociada a una región y al comportamiento del individuo en sociedad mas no dentro de una organización, incluso indica que la cultura se amolda a la estrategia.	El líder no identifica culturas, pero los asesores evidencian claramente la existencia de subculturas definidas para el área comercial, los hábitos de área comercial son diferentes a los de las demás áreas y su cultura es fácilmente identificable, incluso cada asesor tiene una cultura que lo caracteriza.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: RELACIONES INTANGIBLES, SISTEMAS, APTITUDES Y CONOCIMIENTOS	
Entre los asesores admiten que cada uno tiene una cultura según su unidad de negocio y entre ellos existen relaciones más cercanas que con los mismos clientes, desde el líder no se percibe una concepción de las relaciones que indique la existencia de una cultura.	Los asesores buscan crear relaciones más cercanas con los clientes que con los compañeros de trabajo, por parte del líder no existen relaciones intangibles.

Tabla 41. Impacto variable cultural: Las subculturas. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA X	EMPRESA Y
VARIABLE CULTURAL: LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: VALORES CORPORATIVOS	
El equipo comercial tiene sentido de pertenencia, considera que la empresa tiene buenos directivos, es reconocida en el medio y tiene un buen posicionamiento.	Se evidencia falta de sentido de pertenencia por la organización, la mayoría de los asesores manifestó que no habla generando una buena imagen de la compañía y no tiene fuerte sentido de pertenencia, por otro lado, la mayoría de los asesores reconoció que la compañía es identificada fácilmente en el mercado.

VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: NIVEL DE CONSCIENCIA CULTURAL	
Los asesores comparten la cultura del área comercial de la organización y buscan generar una buena imagen de la misma, indirectamente el jefe del área comparte también la cultura aunque no manifieste y realice aportes a la misma.	Opiniones divididas con respecto a compartir la cultura del área comercial, el líder solo reconoce el objetivo permanente de vender, lograr metas comerciales y recaudos de cartera.
VARIABLE ESTRATÉGICA QUE IMPACTA: CONOCIMIENTO Y ACEPTACION DE LA ESTRATEGIA	
Aunque existe un líder con posibles falencias estratégicas, la mayoría de colaboradores consideran la opción de regresar a la organización después de una desvinculación.	Los asesores manifiestan que de acuerdo a su experiencia en la compañía no regresarían a laborar en ella después de una desvinculación.

Tabla 42. Impacto variable cultural: La identidad organizacional. Fuente: Elaboración propia.

3.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo con las características de la cultura evidenciadas en los cuestionarios y la información obtenida desde los líderes acerca de la estrategia, se presenta a continuación la relación encontrada entre el comportamiento de cada una de las variables de la cultura del área comercial y su impacto en las variables de su estrategia:

3.2.1. Impacto de la historia en los cambios en la estrategia

Se evidencia según los análisis expuestos, que el área comercial fundamenta parte de su estrategia en históricos que le permiten tener en cuenta el comportamiento del mercado y definir estrategias, sin embargo se considera válido acudir a ella también para verificar la validez de estrategias pasadas, obtener información de clientes, comprender la evolución del contexto social donde se desarrolla la cultura y en general extraer información que permita tomar decisiones más acertadas.

La estrategia podría modificarse para involucrar innovación que represente mejoras en la misma, no solo se debe evaluar y replantear al momento de considerar que falló, pues

los mismos cambios constantes del mercado exigen la revisión continua de las estrategias.

3.2.2. Impacto del entorno y la sociedad en la interpretación del entorno

Según lo evidenciado en los análisis expuestos anteriormente para las empresas estudiadas, el entorno del área comercial se puede analizar desde dos perspectivas, una interna, donde las demás áreas de la compañía influyen en el desempeño y eficiencia de los procesos del equipo comercial, y un entorno externo que es el que utilizan los líderes del área comercial para evaluar el comportamiento del mercado y realizar cambios estratégicos que se ajusten a satisfacer necesidades del cliente bajo parámetros posibles para la compañía y sus colaboradores; los asesores manifiestan que la competencia no es sana, lo cual era de esperarse dado que en este tipo de sectores hay muchos participantes de todos los niveles. Como recomendación ante lo expuesto, los líderes del área deben tener en cuenta la evaluación del entorno interno para garantizar el flujo de los procesos, por otro lado continuar con la evaluación del mercado y de la competencia ya que este rol es vital para la implementación del direccionamiento estratégico.

3.2.3. Impacto del entorno y la sociedad en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos

Ya sea que las relaciones se den de buena manera o no, el área comercial es afectada por el entorno tanto al nivel interno de la compañía como al nivel externo, las relaciones con las demás áreas de la compañía así como con los clientes llevan al área comercial

a tener éxito o no en su labor, es importante no deshumanizar las personas del equipo comercial, pues se evidenció que ambos gerentes enfocan las relaciones básicamente en el logro de objetivos comerciales lo cual les favorece para mostrar su gestión, sin tener en cuenta los asesores como seres humanos que son, al relacionarse con otras personas también pueden generar vínculos sinceros y afectivos que superan la necesidad de una venta.

3.2.4. Impacto del entorno y la sociedad en los valores corporativos

Es importante tener claridad de las ventajas competitivas de la compañía en todo nivel, conocer que es lo que por esencia genera diferencia y destaca a la empresa, haciéndola única bajo características inimitables, este tipo de conocimientos son fácilmente aceptados cuando son impartidos y ejemplarizados desde posiciones de mando superior tal que se vuelven un poco más tangibles y de rápida asimilación por los colaboradores quienes lo retrasmiten a los clientes que finalmente son la razón de ser de una organización. Por lo anterior se considera importante mantener una relación interactiva de los colaboradores con los valores corporativos que les permita recordarlos, entenderlos con claridad y conocer como los viven en su día a día.

3.2.5. Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en el nivel de consciencia cultural

Los integrantes de los equipos comerciales reconocen la importancia de tener características por las cuales se les reconozca ya sean verbales o corporales, evidencian que hay unos rasgos que los caracteriza y de alguna manera reflejan consciencia sobre dicha cultura, de esta manera es posible que tengan la capacidad de modificar o marcar

determinados aspectos para vender la imagen que deseen frente a sus jefes, compañeros o clientes, pero los líderes se enfocan nuevamente en el cumplimiento de objetivos comerciales y no captan que existen aspectos intangibles que generan relaciones duraderas que les puede servir para su labor en la empresa y en la satisfacción personal.

3.2.6. Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en el conocimiento y aceptación de la estrategia

El líder debe encargarse de transmitir de forma clara los parámetros de su estrategia en que requiere el apoyo específico de sus colaboradores, para los asesores es importante conocer cuáles son los objetivos de su área y así entender cómo su labor aporta al cumplimiento de la estrategia y de los objetivos de la organización, debe confirmarse su entendimiento tanto cualitativa como cuantitativamente. Se recomienda evaluar el lenguaje bajo el cual se transmite la estrategia.

3.2.7. Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en la resistencia al cambio

Es importante tener en cuenta que la manera en que se transmiten las ideas puede causar la aceptación o rechazo de las mismas, los gerentes deben entender que no es suficiente con emitir enunciados que parezcan discursos amables para lograr convencer a su equipo comercial, la comunicación contempla aspectos no verbales que pueden evidenciar que no hay transparencia en lo expresado y esto puede provocar resistencia al cambio.

3.2.8. Impacto del habla, la lengua y el lenguaje en la participación en diseño de la estrategia

En ambas empresas los líderes reconocen el valor de la información que los asesores comerciales poseen, ellos son la principal fuente de la información del mercado, dado que son quienes tienen y mantienen una relación directa con el cliente que le permiten a la empresa conocer sus necesidades y requerimientos, definitivamente los asesores juegan un papel muy importante por lo cual se recomienda hacerlos partícipes de manera activa en el diseño de la estrategia.

3.2.9. Impacto del proyecto de empresa en los valores corporativos

El proyecto empresa enmarca una serie de aspectos entre los cuales se encuentran los valores corporativos, de esta manera la misión, visión y objetivos son indispensables y deben ser conocidos por el área comercial, estos son la base que da el sentido y la razón de ser a la organización, es un aspecto delicado e importante a revisar el que uno de los equipos comerciales tengan la sensación de que los valores corporativos no sean aplicables al área comercial, si no lo ven así vale la pena preguntarse hacia donde direccionan su trabajo, esto da a pensar que solo viven el día a día y que su visión no es a largo plazo.

3.2.10. Impacto del proyecto de empresa en la resistencia al cambio

Cuando el colaborador comparte la misión, visión y objetivos organizacionales puede con mayor facilidad dar un sentido lógico a sus tareas y su finalidad, de la misma manera podrá tener un criterio más adecuado para definir su posición frente a las estrategias de su líder y proponer modificaciones (a las que ellos se muestran abiertos) que les permitan

llegar a un punto medio y de esta manera no generar barreras a la aceptación y aplicación de las metodologías para cumplir los objetivos; de igual forma la empresa debe interesarse en conocer la filosofía de sus colaboradores para identificar puntos comunes que confirmen que el individuo puede compartir y formarse para experimentar la filosofía de la empresa sin oponerse a ella. De esta manera se recomienda a las áreas comerciales asegurarse de mantener una comunicación asertiva que permita exponer abiertamente posiciones y pensamientos en pro de fortalecer el equipo y desarrollar los perfiles de cada colaborador.

3.2.11. Impacto del proyecto de empresa en las capacidades internas

Las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas están presentes en todas las organizaciones y los dos casos estudiados no son la excepción, en un mercado altamente globalizado las áreas comerciales tienen diversos aspectos que deben revisar periódicamente para verificar si al estrategia es correcta o se debe replantear, sin embargo los gerentes se enfocan netamente en los negocios dejando de lado el análisis de sus equipos comerciales de manera integral, este tipo de estilos de dirección tan básicos puede llevar a las organizaciones a tener equipos comerciales débiles.

3.2.12. Impacto del proyecto de empresa en el conocimiento y aceptación de la estrategia

Para los asesores comerciales en general los objetivos y las metas del área no les resultan del todo claros, y aunque sobre los que tienen claridad son capaces de identificar cómo se alinean con los objetivos de la organización, es muy importante que ellos entiendan el esquema completo para que el proceso pueda fluir con su desempeño y

aportes; por otro lado se encontró que los líderes no son conscientes de esta situación, crean e imparten sus estrategias con la firme convicción de hacerlo correctamente mas no verifican que así sea. Para mejorar el impacto que tiene el proyecto de empresa en el conocimiento y aceptación de la estrategia se sugiere chequear la forma en que se comparte la información, verificar que está siendo entendida y puede ser aplicada en las labores de cada colaborador.

3.2.13. Impacto del sistema de producción de bienes materiales en las capacidades internas

Cada compañía cuenta con un portafolio el cual es la base para el inicio de su proceso comercial, pero debido que los productos que ambas comercializan poseen características iguales, cada una debe analizar frente a la competencia y el mercado sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en otros aspectos que terminan siendo los que le permiten definir su posición para entrar a competir, esta información ayuda a plantear estrategias más efectivas, sin embargo es importante resaltar nuevamente que es un error mirar solo aspectos para la venta, variables como la satisfacción por el trabajo realizado, la remuneración y condiciones laborales, afectan indirectamente la labor de los asesores.

3.2.14. Impacto del sistema de producción de bienes inmateriales en los valores corporativos

Los colaboradores reconocen la imagen negativa y/o positiva que tiene la empresa en el mercado por su filosofía y símbolos, pueden identificar incluso cuál de sus características es la que le hace daño y cuál la hace más fuerte; dada la naturaleza de las empresas

comercializadoras y el objetivo en común que persiguen, su valor más fuerte no debe estar basado en las características de un producto, sino en crear y fortalecer desde su interior una característica inimitable de alto valor sobre la cual puedan tener control y genere beneficios no solo a los clientes sino también a sus colaboradores permitiendo cambiar la imagen desde adentro.

3.2.15. Impacto del sistema de producción de bienes inmateriales en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos

Los líderes mantienen la posición de que todos los aspectos inherentes al área comercial deben ser calculados y medidos en términos de la rentabilidad, la eficacia y la productividad, dicha ideología es transmitida a los asesores quienes con el tiempo le dan aceptación y sentido en el desarrollo organizacional, lo que hace que se generen sentimientos como la culpabilidad, inseguridad, inestabilidad y temor por no satisfacer en determinado momento las exigencias de los gerentes. Es muy positivo para el clima laboral que los integrantes del área perciban y puedan transmitir una imagen positiva de la compañía en que laboran, sientan comodidad de trabajar en ella a tal punto de aceptar y compartir estilos de liderar, pues finalmente este tipo de sentimientos terminan exteriorizándose con personas pertenecientes a la organización, clientes y familiares.

3.2.16. Impacto del sistema de producción de bienes sociales en el nivel de consciencia cultural

La organización debe estar presta a producir algo más allá de lo inmediatamente tangible, brindar a sus empleados espacios para desarrollar libremente sus doctrinas y construir relaciones sociales con otras áreas, no se debe forzar al individuo en caso de

que su preferencia sea mantener al margen de actividades colectivas dado que cada uno tiene su propia jerarquía de valores. Se recomienda generar espacios culturales de diferente índole que brinden opciones de esparcimiento, intercambio y desarrollo de habilidades a los colaboradores de la organización.

3.2.17. Impacto del sistema de producción de bienes sociales en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos

Las relaciones sociales se crean y modifican de acuerdo a los diferentes factores que intervienen en el entorno del área comercial, el propiciar espacios para fortalecer las relaciones internas genera compañerismo y de alguna manera sentido de pertenencia por la organización, el sentirse aceptado y perteneciente a un grupo permite empezar a compartir ideologías, valores, hechos sociales y eventos que enfocados de la manera correcta generan un impacto positivo para la compañía. Al parecer, la presión y exigencia de resultados por parte de las organizaciones hace que estos aspectos no sean tenidos en cuenta por los gerente, inconscientemente están dejando de lado un tema que afecta de manera indirecta sus resultados.

3.2.18. Impacto del sistema de producción de bienes sociales en el conocimiento y aceptación de la estrategia

Se evidencia de manera generalizada una inconformidad de los asesores con la forma en que se miden las metas y se llevan a cabo las reuniones comerciales, esta situación se vuelve más inquietante cuando el líder comercial la desconoce por encontrarse seguro de la efectividad de su estrategia y de esta manera no se presentan acciones encaminadas a buscar soluciones; se recomienda abrir un espacio para revisar la

evaluación de los asesores y escuchar su punto de vista al respecto, de igual forma se sugiere revisar si los espacios, la forma y los tiempos dedicados para debatir temas comerciales están siendo los necesarios y adecuados.

3.2.19. Impacto de las relaciones interpersonales en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos

Las relaciones interpersonales están ligadas al ser humano, son inevitables en cualquier contexto que se desee abordar, la manera en que el líder se relacione con el equipo define la aceptación o no de sus ideas, este un aspecto a mejorar para los líderes ya que por lo general los equipos comerciales no están a gusto en las relaciones con ellos. Por otra parte manifestaron tener buena relación con los directivos, esta situación hace que de alguna manera se genere buena disposición con la compañía, pero los líderes deben trabajar por crear relaciones cercanas y de confianza con su equipo.

3.2.20. Impacto de las relaciones de parentesco en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos

Se presentó un contraste en el momento de encontrar relaciones de parentesco en este tipo de organizaciones, las percepciones de cada organización son impartidas por los directivos, quienes desde su posición se encargan de transmitir a los subordinados con más que palabras los objetivos y la forma en la que esperan que se cumplan; existe un rechazo común a encontrar en el jefe directo cercanía que trascienda lo estrictamente laboral.

3.2.21. Impacto de las relaciones de poder en el conocimiento y aceptación de la estrategia

Las relaciones de poder evidencian que existe respeto por las directrices de los líderes y el equipo comercial busca seguirlas aunque los líderes son vistos como autoridad por el poder que les da su cargo no por las habilidades y cualidades que poseen, es decir que se ha generado el respeto por la jerarquía de la organización y no por admiración, sin embargo los líderes se encuentran convencidos de su estilo de liderar y de la aceptación de su estrategia, no son conscientes que su equipo no los ve como líderes.

3.2.22. Impacto de las relaciones de poder en el portafolio

El área comercial tiene un gran poder concedido por el conocimiento del mercado, y es que son los asesores quienes además de tener conocimientos del mercado, crean, mantienen y fortalecen las relaciones con los clientes, y esta información concede el poder de alimentar las demás áreas para llegar incluso a definir y modificar el portafolio de la compañía, que es una de las herramientas más importantes de la venta, para satisfacer sus requerimientos, los equipos comerciales son conscientes de esta ventaja y deben recordarla para que lograr que su gestión prevalezca siempre.

3.2.23. Impacto de las relaciones de poder en la participación en el diseño de la estrategia

El poder y la autoridad que le da el cargo a los jefes les permite imponer su estrategia, los asesores de ambas compañías manifestaron que las decisiones del área son tomadas de manera burocrática y que no se les permite participar en el diseño de la estrategia, sin embargo los dos líderes están convencidos que la misma si se hace en

consenso con el equipo comercial, se evidencia que la información no se transmite de manera clara siendo el deber de los líderes dejar claro a todo su equipo cual es el nivel de importancia de sus opiniones, además, es importante que los líderes tengan en cuenta que escuchar opiniones y no tenerlas en cuenta no le agrega valor al proceso comercial.

3.2.24. Impacto del liderazgo y estilos de dirección en el conocimiento y aceptación de la estrategia

Se encuentran unos líderes muy confiados y seguros en el estilo de dirección que poseen, consideran que transmiten claramente sus objetivos y sus ideas son recibidas y entendidas por sus colaboradores, cuando realmente los asesores no comparten sus estilos, no los ven como líderes ejemplares y no les transmiten motivación y pasión por su labor comercial, evidenciar esta situación es realmente penoso porque por un lado se tiene a un trabajador inconforme que se permite estar bajo el mando de un individuo que no considera que le aporte a su crecimiento personal y profesional, por otro lado, se tiene a un individuo cuyo cargo le asigna una posición de liderazgo sin seguidores que puedan soportarlo; aun cuando en ambos casos deben tomarse acciones urgentes, quien está a cargo del equipo es quien debería dar el primer paso y empezar por dejar de suponer y asegurar que su estilo está perfectamente impartido, por lo tanto, para generar un impacto positivo de la variable de liderazgo y estilos de dirección en el conocimiento y aceptación de la estrategia, se recomienda revisar el estilo actual de dirección y revalidar su interpretación y aceptación por parte de los asesores.

3.2.25. Impacto del liderazgo y estilos de dirección en la resistencia al cambio

No existe un estilo de dirección único y perfecto dado que este debe adecuarse siempre a las condiciones particulares de cada organización, adicionalmente cada líder actúa de acuerdo con sus marcos referenciales y así mismo imparte su estrategia, en las empresas analizadas los asesores no comparten el estilo de dirección de su jefe y no encuentran en él un modelo de líder, situación común que generará unas barreras mentales inmediatas ante las directrices dadas, entorpeciendo inicialmente cualquier proceso que el líder quiera iniciar y promover; expuesto esto, se recomienda al líder de área buscar un diagnóstico de la aceptación de su estrategia y reevaluar su estilo de dirección.

3.2.26. Impacto del liderazgo y estilos de dirección en el cambio en la estrategia

La influencia del liderazgo en los cambios de la estrategia refleja que aunque los asesores no consideren tener un buen líder, las metas pueden cumplirse y los resultados ser positivos, esta situación es la que le permite al líder adquirir confianza en su estrategia y le deja ciego ante las inconformidades de sus asesores, por otro lado se puede pensar que un resultado positivo ante esta situación resalta un trabajo individualista y no de equipo dado que el asesor está buscando proteger sus intereses y no se muestra interesado por modificar una situación que le conlleve a conformar un equipo de trabajo guiado por un líder. De esta manera tenemos un asesor que cumple para generar sus ganancias y un líder que mientras se cumplan las metas no pensará en modificar su estrategia, y así se tendrá eternamente una colectividad disfrazada de

equipo comercial; se recomienda nuevamente revisar la estrategia actual que se está impartiendo, no suponer su efectividad y sobretodo no medirla únicamente por los resultados cuantitativos del área.

3.2.27. Impacto de las subculturas en el nivel de consciencia cultural

Todos los asesores evidencian subculturas dentro del área comercial, cada uno posee una autenticidad que desarrolla y reafirma en colectivo para finalmente crear una cultura de la que es partícipe, lamentablemente los líderes no perciben esta diversidad de culturas que representa cada uno de sus colaboradores y por ende no aparta un espacio para su manejo y potencialización. Se recomienda que el líder ahonde un poco más en la cultura de cada uno de sus asesores para comprender en conjunto la cultura definida de su área y pueda trabajar con y para ella.

3.2.28. Impacto de las subculturas en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos

Se confirma que las subculturas del área comercial se resaltan individualmente con las características de cada asesor, al revisar la influencia de las subculturas en las relaciones intangibles, sistemas, aptitudes y conocimientos, se encuentra que en la empresa más pequeña los asesores tienen relaciones más cercanas con sus compañeros que con los clientes y en una empresa más grande sucede exactamente lo contrario, aunque en ninguna de las dos los líderes sean conscientes de la existencia de una cultura en el área. Vale la pena recomendar a los líderes involucrar en su estrategia las relaciones intangibles y comenzar humanizar los asesores.

3.2.29. Impacto de la identidad organizacional en los valores corporativos

Al analizar como los valores corporativos se ven influenciados por la identidad organizacional, se confirma como la identidad puede ser aplastada por el capitalismo, pues aunque los asesores tengan algún nivel de sentido de pertenencia impartido por los directivos, el líder comercial no da muestras de promover la identidad organizacional con sus esfuerzos enfocados únicamente en vender, recaudar y cumplir metas. Se recomienda al líder promover actividades que despierten sentido de pertenencia en sus colaboradores, tal que sean ellos los principales embajadores de la imagen positiva de la empresa en el mercado.

3.2.30. Impacto de la identidad organizacional en el nivel de consciencia cultural

Cuando los empleados tienen un sentido de pertenencia por la organización les es más fácil participar de una cultura y compartir la propia, para finalmente crear una consciencia cultural que se vea reflejada en los procesos del área a beneficio de la estrategia; se recomienda trabajar en la identidad organizacional para que el área fortalezca su cultura.

3.2.31. Impacto de la identidad organizacional en el conocimiento y aceptación de la estrategia

Los asesores permitieron ver que tanto comparten la identidad de la organización como para aceptar hacer parte de sus estrategias incluso después de haberse apartado de ellas, las opiniones estuvieron divididas para las dos organizaciones y se percibe que esto obedece a la existencia de una identidad organizacional compartida que crea un vínculo fuerte entre el asesor y los directivos de la compañía que supera posibles

diferencias con su líder comercial. Se recomienda a los líderes verificar la aceptación de su estrategia y dar mayor valor a los principios, valores y creencias de la organización y de sus colaboradores, mejorando la percepción interna y los índices de rotación.

4. CONCLUSIONES

En el campo del acero, en donde los productos que se comercializan no pueden ser diferenciados mediante características de calidad, es necesario identificar los aspectos de la organización que se pueden potencializar como ventajas competitivas y que no se centran en el producto, dado que este, en su esencia y aspecto técnico se podrá encontrar en muchos sitios ya que comercializadoras existen diversas y todas deben distribuir productos bajo normas internacionales, de esta manera, temas como el servicio, la disponibilidad de inventarios, posicionamiento de la marca, la atención al cliente, asesoría técnica y acompañamiento, entran a jugar un papel muy importante para lograr la permanencia de las organizaciones en el tiempo.

La investigación, permitió evidenciar que el enfoque de los líderes comerciales se encuentra orientado hacia el cumplimiento de metas basadas en estrategias que solo consideran variables evaluadas a través de indicadores cuantitativos, instrumentalizan las relaciones del área comercial deshumanizando los colaboradores, restan importancia a sus aportes manteniéndose limitados a la lógica del capitalismo donde las ventas y la rentabilidad priman sobre cualquier aspecto de carácter humano.

Es fundamental que los asesores tengan claridad de los objetivos que persigue la organización y cómo aporta su labor al cumplimiento de los mismos, esto permite dar un sentido de pertenencia al colaborador que podrá contextualizar su rol y estructurar su

propia estrategia de acuerdo a su criterio, experiencia, conocimiento de la labor comercial y clientes.

En una empresa pequeña con características de familiaridad, como es el caso de la empresa X, los colaboradores tienden a comprender más fácilmente los valores de la misma (según las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados a los asesores de la empresa X) y se percibe (de acuerdo a la observación participante de las investigadoras) van desarrollando una familiaridad que se transforma en sentido de pertenencia, desde ahí se despliega un mejor comportamiento y actitud frente a la labor desempeñada y frente a la asimilación de situaciones, el colaborador tiende a aceptar órdenes aun cuando no estén del todo alineadas con sus convicciones y objetivos personales; se considera que un colaborador que siente familiaridad con la empresa para la que trabaja mantiene una mejor actitud frente a la estrategia.

Aplicar las recomendaciones del presente trabajo no representa un camino directo hacia el éxito de la cultura o de la estrategia del área comercial, dado que cada organización posee rasgos diferentes que se entremezclan para originar reacciones que combinadas con la cultura individual de sus colaboradores, dan origen a una siguiente situación, el implementar las recomendaciones fruto de este trabajo de investigación tiene como objetivo llevar al líder comercial a tomar conciencia de una cultura de la que hace parte, que puede enriquecer y que el darle una vida consciente puede representar una mejora significativa en el crecimiento de la empresa y de cada uno de los colaboradores.

Cada dirigente actúa de acuerdo con sus marcos referenciales, su mentalidad y cultura las expresa en la organización y es bajo estos parámetros que imparte directrices a sus

colaboradores, lo que construye a una organización es la comunicación y lo que construye al grupo es la interacción, no se puede afirmar que un estilo de liderazgo es más efectivo que los demás porque este está sujeto a las situaciones.

Las estrategias comerciales son impactadas por las variables de la cultura organizacional de dicha área. Son diversas las variables que afectan la toma de decisiones estratégicas, la investigación evidenció que los líderes prestan atención solo a aquellas que afectan los ingresos de las compañías de manera directa, sin tener en cuenta las variables de la cultura organizacional que aunque no son cuantitativas, influyen en el desarrollo de la misma.

La cultura organizacional de las empresas del sector acero no enfoca esfuerzos en potencializar las habilidades de los trabajadores del área comercial. Se evidenció que los líderes entrevistados fomentan una cultura en la que los esfuerzos se direccionan hacia el cumplimiento de objetivos comerciales y para ellos priman los resultados de su labor sobre el bienestar, desarrollo y crecimiento del equipo, en este sentido, para los líderes, las habilidades que se deben potencializar son aquellas que impacten directamente sobre el proceso de ventas y la rentabilidad de la compañía.

El equipo directivo de las áreas comerciales del sector acero no concibe dentro de sus estrategias incentivar el desempeño profesional de sus colaboradores. Los líderes se enfocan en mejorar aquellos aspectos que afectan de manera directa la labor y resultados del equipo comercial, mas no consideraron en sus entrevistas aspectos que de manera integral fortalezcan las habilidades de los colaboradores.

Los líderes comerciales no son conscientes de la existencia de la cultura organizacional en su área y ni la tienen en cuenta para el diseño de su estrategia. Los líderes evidencian que los aspectos que consideran importantes en su área son las metas que les exige la compañía, el cumplimiento de los objetivos, la satisfacción de los clientes, el mercado y todo lo relacionado con la responsabilidad comercial, no mencionan ni reconocen importantes aspectos de la cultura organizacional, consideran que el término solo hace alusión a las raíces propias del entorno de cada colaborador.

Estudiar la cultura organizacional permite a los líderes de la compañía conocer mejor el funcionamiento de su área para tomar mejores decisiones, incidir en ella para conseguir los cambios deseados por los medios más precisos y por consiguiente llevar a cabo estrategias con mayores probabilidades de éxito.

Las estrategias deben ser coherentes con la cultura real de la organización, establecer estrategias fundamentadas en la cultura organizacional de un grupo determinado permite agregar elementos de verdadero valor para ser más competitivos dentro del sector al que se pertenezca.

El proceso de investigación permitió identificar que los trabajos de cultura organizacional en el área comercial, son prácticamente nulos en el sector del acero. Se considera que esta situación se presenta debido que existe en los directivos un interés por el factor económico, el cual supera el interés por conocer la cultura organizacional o su gestión en las áreas comerciales.

Desarrollar la investigación bajo la aplicación de teorías de la administración, permitió estructurar las herramientas que facilitaron la recolección de información, realización de

los diagnósticos y análisis de las variables de la cultura organizacional y la estrategia en el área comercial de las dos empresas objeto de estudio.

Comparar los resultados de los análisis realizados a las empresas objeto de estudio, permitió fortalecer los argumentos de las investigadoras para proponer a los líderes recomendaciones consideradas importantes para mejorar el desarrollo de las áreas comerciales en el sector del acero.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Montréal.
- Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en sociología* N° 36, 23.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management*. París: D'organisation.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. A. (2014). UNA MIRADA A LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51.
- Cornejo, M. M., García, M. L., & Alcudia, M. C. (Junio de 2012). LA RELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCION Y EL COMPROMISO DE SUS MIEMBROS: CASO GEN H HERBALIFE. *Global Conference on Business & Finance Proceedings.*, 7, 93-702.
- Cújar, A. d., Ramos, C. D., Hernández, H. E., & López, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- García, C. (2001). Una aproximación a los estudios interculturales en la administración. (u, Ed.) *Administración y Organizaciones*, 49-82.
- García, O. H. (2007). La cultura humana y su interpretación desde la perspectiva de la cultura organizacional. *PENSAMIENTO Y GESTIÓN*, N° 22, 26.
- Gómez Gómez, H. M. (2008). CULTURA ORGANIZACIONAL E IDENTIDAD PRODUCTIVA PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS. *UMBral Científico* 13, 10.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW - HILL.
- Ibarra Holguin, M. P., & Acle Mena, R. S. (2014). EL RECONOCIMIENTO DEL TALENTO, COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA CULTURA EMPRENDEDORA. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 15.
- Kuper, A. (2001). *Cultura: la versión de los antropólogos*. Barcelona, España: Paidós.
- Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Revista Javeriana - Cuadernos de administración*, 23, 163 - 190.

- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño Organizacional en una muestra de empresas comlobbianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denilson. (U. Javeriana, Ed.) *Cuadernos de Administración* (01203592), 29.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *SAFARI A LA ESTRATEGIA*. Argentina: Ediciones Granica.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 96-105.
- Muñoz Cornejo, M. M., Leal García, M. L., & Maldonado Alcudia, M. C. (2012). LA RELACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LA SATISFACCION Y EL COMPROMISO DE SUS MIEMBROS: CASO GEN H HERBALIFE. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 11.
- Muñoz Cornejo, M. M., Leal García, M. L., & Maldonado Alcudia, M. C. (2012). La relacion de la cultura organizacional con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: caso Gen H Herbalife. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 693 - 702.
- Muratović, H. (2013). BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY BASED ON CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE. *Economic Review: Journal of Economics & Business*, 17.
- Páramo, D., Ramírez, E., & Rodríguez, A. (2009). *Cultura organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 15.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Estado de México, México: PEARSON Educación .
- Rodríguez Ramirez, A. (2006). REPRESENTACIONES DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES. En *FOLLETOS GERENCIALES* (11 ed., Vol. 10, págs. 5-18). Cuba: Editorial Universitaria de la república de Cuba.
- Romo Murillo, D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *COMERCIO EXTERIOR*, 15.
- Sánchez Manchola, I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento & gestión*, 25, 39.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 16.
- Trillo Holgado, M. A., & Sánchez Cañizares, S. M. (2005). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 164-180.
- Zapata Domínguez, Á. (2009). CULTURA ORGANIZACIONA PARA LA CALIDAD TOTAL. *ENCUENTRO NACIONAL DE INVESTIGACION EN ADMINISTRACIÓN*, 153-168.

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la Cultura Organizacional*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.

Zapata, A., Rodríguez, A., & Sánchez, I. D. (2008). *Cultura Organizacional en Empresas Colombianas. Estudios de Caso*. Cali: Universidad del Valle.

6. ANEXOS

ANEXO 1. Formato cuestionario

El presente cuestionario tiene fines académicos, las respuestas son totalmente anónimas y no serán enseñadas a los jefes o directivos de la compañía. Por favor responder con sinceridad a cada una desde el conocimiento que tiene de la compañía y las situaciones reales de la misma.					
AFIRMACIONES		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	Desconocer la historia de la compañía generaría inconvenientes en el desarrollo de mis labores comerciales.				
2	Los eventos históricos de la compañía influyen en el desempeño de mis labores comerciales.				
3	La estrategia comercial debe tener en cuenta la historia de la compañía.				
4	La cultura del área comercial está determinada por la historia de la compañía.				
5	Los históricos de ventas son utilizados para proyectar las ventas futuras				
6	La competencia entre las empresas del medio es sana.				
7	El área comercial mantiene excelentes relaciones con las demás áreas de la compañía.				
8	El posicionamiento de la compañía en el mercado es bueno.				
9	Mis pares en otras compañías tienen mejores condiciones laborales.				
10	Dentro del área se comparte información que me permite mantener actualizado del mercado.				
11	La compañía para la que laboro tiene un impacto positivo en la sociedad, el desarrollo de la región y el medio ambiente.				
12	La zona geográfica en la que desempeño mis labores facilita la ejecución de las mismas.				
13	Mi integridad física se puede ver afectada por el desempeño de mis labores.				
14	Las herramientas y el apoyo brindado por la compañía me permiten tener el mejor desempeño de mis labores.				
15	Como asesor comercial es importante definir e identificar un lenguaje verbal y corporal.				
16	El área comercial mantiene un lenguaje que le distingue de otras áreas.				

17	La estrategia para la realización de mis labores obedece a la sugerida por la compañía.				
18	La compañía tiene una estrategia clara para el cumplimiento de los objetivos del área.				
19	La forma en que se transmite la información dentro del área incentiva mi labor.				
20	Mi criterio, sugerencias, comentarios y opiniones son tenidos en cuenta para la elaboración de estrategias y toma de decisiones.				
21	Conozco y reconozco la misión, visión, objetivos y valores de la organización.				
22	La misión, visión, objetivos y valores de la organización son aplicables al área comercial.				
23	Mis valores y principios están alineados con los que profesa la organización.				
24	La empresa conoce mis valores y directa o indirectamente los fortalece.				
25	Los objetivos y metas del área comercial son claros (cualitativos y cuantitativos).				
26	Tengo claro cómo se alinean los objetivos de mi área con la visión de la organización.				
27	Cuento con las herramientas necesarias para desempeñar mis funciones.				
28	Me encuentro satisfecho con la remuneración que recibo por mis labores.				
29	Mi salario me permite cumplir mis metas personales.				
30	Siento satisfacción con el trabajo que realizo en la organización.				
31	Conozco las destrezas, habilidades y saber técnico para llevar a cabo la labor comercial.				
32	La compañía conoce si tengo necesidades económicas y me apoyaría en caso de requerirlo.				
33	La compañía tiene símbolos perfectamente identificables.				
34	Dentro de la organización tengo un modelo de persona que identifico como un líder a seguir.				
35	Mi jefe procura enseñar con el ejemplo en lugar de solo hacerlo con palabras.				
36	La compañía tiene una imagen positiva para los trabajadores y sus familias.				
37	Siento satisfacción con el trabajo que realizo en la organización.				
38	Considero que tengo un empleo estable, la compañía no me genera temor a un despido sin justa causa.				
39	La compañía brinda espacios propicios para la celebración de mis doctrinas.				
40	La compañía genera oportunidades para fortalecer las relaciones dentro del área comercial.				
41	La compañía realiza evaluaciones periódicas del clima laboral.				
42	La forma en que se evalúan y miden las metas es adecuada.				

43	Los espacios y tiempos para debatir los temas comerciales son adecuados y pertinentes (frecuencia, estructura, duración, etc.).				
44	La relación con mi jefe me hace sentir cómodo y trabajar a gusto.				
45	La relación con mis compañeros me hace sentir cómodo y trabajar a gusto.				
46	La relación y comunicación con mi jefe es productiva y me permite cumplir con las metas establecidas.				
47	Cuando enfrente un conflicto, este se resuelve de manera proactiva				
48	Mantengo una buena relación con los directivos de la organización.				
49	Considero que la organización es una familia.				
50	Los integrantes del área comercial tenemos un alto nivel de cercanía entre sí.				
51	Dentro del área comercial se evidencian relaciones de tipo sentimental que trascienden el campo laboral.				
52	Considero que la relación con mi jefe debe ser semejante a la que se sostiene con un padre de familia.				
53	La compañía brinda beneficios importantes a mi familia.				
54	Veó a mi jefe como una autoridad por el poder y el acceso a la información que le da su cargo.				
55	Veó a mi jefe como una autoridad por las habilidades que posee.				
56	El área comercial es la de mayor poder en la organización.				
57	Procuro seguir las directrices de mi jefe.				
58	La toma de decisiones dentro del área se realiza en consenso.				
59	Las decisiones del área son impuestas de manera burocrática.				
60	Mi jefe tiene la capacidad para identificar y desarrollar conductas ajustadas a las situaciones.				
61	Comparto el estilo de dirección de mi jefe.				
62	Mi jefe me transmite pasión y disciplina para la realización de mi trabajo.				
63	Mi jefe es un modelo de líder a seguir.				
64	Mi jefe se comunica de forma clara y honesta.				
65	El área cumple con las metas que se propone, obteniendo excelentes resultados organizacionales.				
66	Los hábitos del área comercial son diferentes a los asumidos por otras áreas.				
67	El área comercial tiene una subcultura fácilmente identificable frente a las otras áreas de la compañía.				
68	Los comerciales buscan crear relaciones más cercanas con los clientes que con los compañeros de trabajo.				

69	En el área comercial según la unidad de negocio cada asesor tiene una cultura que lo caracteriza.				
70	Los trabajadores del área comercial los une una creencia: ganar más de su salario básico.				
71	La compañía es fácilmente identificable y reconocida en el mercado (nombre, ubicación, etc.).				
72	El área comercial tiene una cultura definida que comparto.				
73	Considero que la compañía es la mejor del sector, siempre que hablo de la misma genero una buena imagen.				
74	El área comercial tiene un fuerte sentido de pertenencia por su organización.				
75	De acuerdo con mi experiencia en la compañía, después de una desvinculación no tendría inconveniente en regresar a laborar en la misma.				

ANEXO 2. Formato entrevista

La presente entrevista se realiza con fines académicos, las respuestas son totalmente anónimas y no serán enseñadas a los jefes o directivos de la compañía razón por la cual no se realiza una presentación del entrevistado, en caso de mencionarse nombres estos serán eliminados o sustituidos al realizarse transcripciones.	
BATERÍA DE PREGUNTAS	
1	Describa las actividades elementales que realizan los asesores del equipo comercial en una semana común y la finalidad de cada una de ellas.
2	¿Cuáles son las características de su equipo comercial y qué añadiría para hacer de su equipo comercial uno ideal?
3	¿Cuál es su estrategia para lograr que el equipo comercial cumpla los objetivos organizacionales?
4	Para el equipo comercial son claros los objetivos organizacionales a los cuales apunta su estrategia (SI/NO)
5	¿Cuáles son los parámetros que se tienen en cuenta para el diseño de la estrategia comercial?
6	¿El equipo comercial tiene participación en el diseño de su estrategia? (SI/NO)
7	¿El equipo comercial está de acuerdo con su estrategia y la aplica? (SI/NO)
8	¿Su estrategia se ha mantenido en el tiempo?
9	¿Qué lo lleva o lo llevaría a realizar cambios en su estrategia?
10	¿Cómo evalúa la efectividad de su estrategia?
11	¿Qué tan abierto es a realizar cambios en su estrategia por sugerencia de terceros?
12	¿Considera que su estrategia está lo suficientemente estructurada para mantener vigencia a largo plazo?
13	¿Cuáles son las ventajas competitivas de la compañía frente a las demás del mercado?

14	¿El equipo comercial es consciente de las ventajas competitivas de la compañía y saca provecho de ellas?
15	¿Qué participación tiene usted en el diseño de la estrategia?
16	¿Cuáles son los criterios de la compañía para definir el portafolio?
17	¿Qué opinión le merece el portafolio que actualmente ofrece la compañía y como cree que impacta la labor de sus asesores?
18	¿La oferta de productos es suficiente para que la organización cumpla sus objetivos comerciales?
19	Realice una breve descripción del tipo de perfiles de los asesores que hacen parte de su equipo comercial.
20	Describa cual es el tipo de perfil que consideraría idóneo para conformar su equipo comercial.
21	¿Cuáles son los criterios a tener en cuenta para la asignación de clientes?
22	Describa las debilidades y fortalezas de su equipo comercial.
23	¿De qué forma potencializa las fortalezas y mitiga las debilidades?
24	Mencione los 5 recursos más importantes que debe administrar como líder del área comercial.
25	Describa los procesos que lleva a cabo para hacer su labor diaria.
26	Como líder cual es el grado de poder de decisión que considera que tiene.
27	¿Con cuantas personas de su equipo comercial tiene relación cercana?
28	¿Analiza la estrategia detectada en la competencia para reevaluar la suya?

ANEXO 3. Cronograma

No.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Caracterizar el tipo de cultura organizacional para el área comercial en dos de las empresas del sector.	Determinar las dos empresas del sector del acero que serán partícipes de la investigación.																												
		Investigar los tipos de cultura que se pueden dar en las organizaciones cuyo principal objeto es la comercialización de productos en acero.																												
		Tipificar las dos empresas estudiadas para determinar su clasificación según los tipos de cultura existentes en el sector.																												
2	Analizar las variables comunes de la cultura organizacional que impactan el talento humano generando influencia en el diseño de la estrategia en las empresas investigadas.	Elaborar los cuestionarios para las empresas del sector acero que serán partícipes de la investigación.																												
		Realizar los cuestionarios a los diferentes trabajadores del área comercial en cada empresa.																												
		Analizar e identificar las variables de la cultura organizacional que generan mayor impacto en el																												

[illegible]

ANEXO 4. Presupuesto

PRESUPUESTO		
RUBROS	UND	VALOR
Materiales y papelería	\$	200.000
Libros	\$	400.000
Transporte	\$	250.000
Alimentación	\$	500.000
Imprevistos (10%)	\$	147.000
	Total	1.497.000

Fuente: Elaboración propia.